

Giulio Sapelli

L'IMPRESA E LA DEMOCRAZIA:
SEPARATEZZA E FUNZIONE



Fondazione Adriano Olivetti

Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti

1984

1. Bartezzaghi, Della Rocca, *Impresa, gruppi professionali e sindacato nella progettazione delle tecnologie informatiche.*
2. D'Alimonte, Reischauer, Thompson, Ysander, *Finanza pubblica e processo di bilancio nelle democrazie occidentali.*
3. Ciborra, *Organizzazione del lavoro e progettazione dei sistemi informativi.*

1985

4. Giuntella, Zucconi, *Fabbrica, Comunità, Democrazia. Testimonianze su Adriano Olivetti e il Movimento Comunità.*
5. Della Rocca, *L'innovazione tecnologica e le relazioni industriali in Italia.*
6. Ciborra, *Gli accordi sulle nuove tecnologie. Casi e problemi di applicazione in Norvegia.*
7. Pisauro, *Programmazione e controllo della spesa pubblica nel Regno Unito.*
8. Perulli, *Modello high tech in USA.*

1986

9. Centro Studi della Fondazione A. Olivetti (a cura del), *Le relazioni industriali nella società dell'informazione.*
10. Martini, Osbat, *Per una memoria storica delle comunità locali.*
11. Schneider, *La partecipazione al cambiamento tecnologico.*

1987

12. Bechelloni, *Guida ragionata alle riviste di informatica.*
13. Artoni, Bettinelli, *Povertà e Stato.*
14. Santamaita, *Educazione, Comunità, Sviluppo. L'impegno educativo di Adriano Olivetti.*

1988

15. Fabbri, Greco, *La comunità concreta: progetto e immagine.*
16. Fabbri, Pastore, *Architetture per il Terzo Millennio. Una seconda rivoluzione urbana?*

1989

17. Schneider, Schneider, *Les fondations culturelles en Europe.*
18. Bechelloni, Buonanno, *Lavoro intellettuale e cultura informatica.*
19. Celsi, Falvo, *I mercati della notizia.*
20. Luciani, *La finanza americana fra euforia e crisi.*

L'impresa e la democrazia: separazione e funzione

di Carlo Rosselli

L'impresa e la democrazia: separatezza e funzione

Giulio Sapelli

© 1993 Fondazione Adriano Olivetti
Il testo può essere liberamente riprodotto
purché si citi la presente edizione.

INDICE

Parte Prima

RIPENSARE LO STATO E LA DEMOCRAZIA

Capitolo Primo

Il porsi non riduzionistico del problema dell'impresa 9

Capitolo Secondo

Dall'impresa all'ordinamento statuale 12

Capitolo Terzo

L'ordine sociale 17

Capitolo Quarto

Interessi generali e interessi particolari 23

Capitolo Quinto

Oltre il pluralismo, verso il neo-istituzionalismo 29

Capitolo Sesto

La sovranità: un dilemma 32

Capitolo Settimo

Sui fondamenti essenziali della democrazia 36

Parte Seconda

L'IMPRESA E LA RIDEFINIZIONE DELLA POLITICA: LA SPECIFICITÀ E L'ALTERITÀ

Capitolo Primo

Ancora sull'impresa: organizzazione come associazione 47

Capitolo Secondo

Dalle routines all'interpenetrazione tra i sistemi d'impresa
e i sistemi politici: un approfondimento filosofico 50

Capitolo Terzo

Culture e networks: specificità e alterità dell'impresa
nell'ordinamento democratico 55

Capitolo Quarto

L'irriducibilità della produzione al sistema politico 66

Capitolo Quinto

L'orizzonte di una nuova democrazia? 73

Note bibliografiche

79

PARTE PRIMA
RIPENSARE LO STATO
E LA DEMOCRAZIA

Il primo capitolo della prima parte del libro, che si intitola "La democrazia e lo stato", è dedicato a una riflessione sul concetto di democrazia. L'autore sostiene che la democrazia non è solo un sistema di governo, ma è anche un modo di vivere. La democrazia è un processo continuo che si evolve nel tempo. Il secondo capitolo, intitolato "La democrazia e lo stato", tratta della relazione tra democrazia e stato. L'autore sostiene che lo stato è necessario per la democrazia, ma che deve essere limitato. Il terzo capitolo, intitolato "La democrazia e lo stato", tratta della democrazia e dello stato di diritto. L'autore sostiene che lo stato di diritto è necessario per la democrazia, ma che deve essere limitato. Il quarto capitolo, intitolato "La democrazia e lo stato", tratta della democrazia e dello stato di diritto. L'autore sostiene che lo stato di diritto è necessario per la democrazia, ma che deve essere limitato.

Il quinto capitolo, intitolato "La democrazia e lo stato", tratta della democrazia e dello stato di diritto. L'autore sostiene che lo stato di diritto è necessario per la democrazia, ma che deve essere limitato. Il sesto capitolo, intitolato "La democrazia e lo stato", tratta della democrazia e dello stato di diritto. L'autore sostiene che lo stato di diritto è necessario per la democrazia, ma che deve essere limitato.

Il settimo capitolo, intitolato "La democrazia e lo stato", tratta della democrazia e dello stato di diritto. L'autore sostiene che lo stato di diritto è necessario per la democrazia, ma che deve essere limitato. L'ottavo capitolo, intitolato "La democrazia e lo stato", tratta della democrazia e dello stato di diritto. L'autore sostiene che lo stato di diritto è necessario per la democrazia, ma che deve essere limitato.

Il nono capitolo, intitolato "La democrazia e lo stato", tratta della democrazia e dello stato di diritto. L'autore sostiene che lo stato di diritto è necessario per la democrazia, ma che deve essere limitato. Il decimo capitolo, intitolato "La democrazia e lo stato", tratta della democrazia e dello stato di diritto. L'autore sostiene che lo stato di diritto è necessario per la democrazia, ma che deve essere limitato.

Il undicesimo capitolo, intitolato "La democrazia e lo stato", tratta della democrazia e dello stato di diritto. L'autore sostiene che lo stato di diritto è necessario per la democrazia, ma che deve essere limitato. Il dodicesimo capitolo, intitolato "La democrazia e lo stato", tratta della democrazia e dello stato di diritto. L'autore sostiene che lo stato di diritto è necessario per la democrazia, ma che deve essere limitato.

Il tredicesimo capitolo, intitolato "La democrazia e lo stato", tratta della democrazia e dello stato di diritto. L'autore sostiene che lo stato di diritto è necessario per la democrazia, ma che deve essere limitato. Il quattordicesimo capitolo, intitolato "La democrazia e lo stato", tratta della democrazia e dello stato di diritto. L'autore sostiene che lo stato di diritto è necessario per la democrazia, ma che deve essere limitato.

Il quindicesimo capitolo, intitolato "La democrazia e lo stato", tratta della democrazia e dello stato di diritto. L'autore sostiene che lo stato di diritto è necessario per la democrazia, ma che deve essere limitato. Il sedicesimo capitolo, intitolato "La democrazia e lo stato", tratta della democrazia e dello stato di diritto. L'autore sostiene che lo stato di diritto è necessario per la democrazia, ma che deve essere limitato.

Capitolo Primo

IL PORSI NON RIDUZIONISTICO DEL PROBLEMA DELL'IMPRESA

Uno dei temi sollevati dalla discussione in corso sulla fisionomia strutturale del sistema industriale moderno è quello del ruolo funzionale via via assunto dall'impresa nella definizione dei meccanismi di regolazione delle poliarchie contemporanee. Molti sono i punti di vista attraverso i quali questa discussione si svolge. Quello forse più ricco di implicazioni per il discorso che in questo saggio si svilupperà è quello che si è connotato come il problema dell'impresa come «istituzione sociale». Esso può essere affrontato in base a due generali modelli di riferimento. Il primo si pone nella prospettiva dei rapporti esistenti tra l'impresa, lo Stato e la società politica. Il secondo si pone in quella delle relazioni esistenti tra gli attori e i gruppi, i ceti e le classi che operano nell'impresa e per l'impresa.

Entrambi questi modelli di riferimento hanno un paradigma interpretativo comune. Esso può definirsi tramite le seguenti, essenziali proposizioni.

Pur essendo l'impresa una organizzazione preposta dalla storica differenziazione sociale alla produzione di sovrappiù, oltreché di un output fisico, a tale produzione non può essere riduzionisticamente limitata concettualmente.

Essa non solo è un'organizzazione guidata da una razionalità strumentale (il perseguimento del profitto), ma è pure, e con altrettanta pertinente rilevanza, un'associazione di uomini uniti sia da rapporti contrattuali sia da rapporti di status; essa è quindi associazione, nel genuino, etimologico significato del termine, così come ci è tramandato da una precisa tradizione di pensiero.

Infine, essa, proprio in quanto organizzazione-associazione, si costituisce come un attore che occupa una posizione intermedia tra lo Stato e il cittadino nella società politica di qualsivoglia regime.

La verificabilità empirica delle asserzioni qui elencate - e tutte e tre si tengono l'un l'altra in un rapporto circolare e strettissimo - fa sì che si possa parlare dell'impresa come «istituzione sociale». Dove il «sociale» è termine che va assunto nel suo verso valutativo e di indicazione oggettiva di una situazione che si presenta, come dicevo nella terza proposizione sopra enunciata, in tutte le moderne formazioni economico-sociali.

Naturalmente questo porsi non riduzionistico del problema impone una profonda revisione delle teorie dell'impresa. Esse si sono co-

raggiosamente da qualche tempo - circa un sessantennio - costituite anche come un robusto complesso di ipotesi non-neoclassiche, siano esse di stampo evoluzionistico o comportamentistico, soprattutto sulla base della lezione insuperata della Penrose.

Ma il problema, nondimeno, continua a essere quello sovradeterminato dall'assunto che una realistica teoria dell'impresa non può esser soltanto di natura economica e che per comprendere intimamente il comportamento di questo attore occorre ampliare il campo d'analisi e far interagire quelle discipline che meglio possono darne una visione complessiva.

Sorge da ultimo, in questo delineare il problema nella sua essenzialità, una domanda non secondaria. Per qual motivo insistere sul termine «istituzione», parlando appunto di impresa, e non adottare quelli, meno densi di implicazioni, di: «organizzazione», «attore», «associazione» (sociali anch'essi, beninteso)?

La ragione risiede in una sorta di sottolineatura o enfattizzazione dell'approccio anti-riduzionistico qui proposto. Ossia nel considerare l'impresa come entità (userò questo neutro termine per non cadere in una tautologia) operante non soltanto nei mercati economici - di cui è la costruttrice primaria in un mondo non dominato dalla «mano invisibile», quanto, invece, da quella «visibile» delle gerarchie manageriali e delle volontà umane - ma anche nelle sfere dell'essere sociale extra-economiche, quali appunto le società e il sistema politico, laddove, come è noto, sistemi di solidarietà e sistemi di interessi convivono, confliggono, si compenetrano e l'un con l'altro si autodeterminano.

Ed è presente al crocevia degli assetti di mercato e di non mercato non come passivo attore eterogovernato, ma come attivo interprete di quegli assetti medesimi che contribuisce a definire e a costituire.

In questo senso può dirsi che l'impresa è una cellula fondamentale delle società in cui operano soggetti decentrati di costruzione dei mercati e dei non-mercati: è, quindi, una «istituzione», nel significato precipuo di ente che contribuisce a ridefinire i caratteri della statualità.

E quindi e ancora - secondo quanto ho prima detto - l'impresa è una istituzione nel significato precipuo di ente che contribuisce a definire tali caratteri attraverso un comportamento che è il vettore finale di un parallelogramma di forze attive nel suo seno secondo procedure, routines, storicamente determinatesi, che consentono sì

marginì di libertà e di creatività agli attori, ma all'interno di regole e di norme che costituiscono le fondamenta stesse della possibilità per l'impresa di perseguire «socialmente» il fine della produzione del sovrappiù. Riprenderò questo punto in un capitolo precipuamente dedicato a questo problema.

Capitolo Secondo

DALL'IMPRESA ALL'ORDINAMENTO STATUALE

La radicalità di una prospettiva di questo tipo emerge nettamente quando si affronta il problema dell'impresa come istituzione dal punto di vista delle implicazioni che esso riveste per la teoria dello Stato nel suo rapporto con la sovranità. L'orizzonte del nesso monistico, individualistico, tra cittadino-persona e stato-macchina di governo, che sottende tutta la riflessione e la prassi della rappresentanza territoriale propria delle costituzioni moderne, ebbene, questo orizzonte è destinato ad essere superato, almeno nella rivendicazione di una sua totalitaria sussunzione di ogni forma di rappresentanza e di partecipazione politica. In questa prospettiva l'ergersi dell'impresa, nella contemporaneità, come istituzione, è contestuale al passaggio a quello stato e a quella società civile «accerchiati» e «composti» dalle organizzazioni, passaggio che ci è stato descritto dal pensiero costituzionale più fertile del Novecento, a partire da Santi Romano a Mortati. La «costituzione materiale», definita dall'influenza esercitata dalle associazioni e quindi dalle organizzazioni (spesso rivolto e sviluppo istituzionalizzato delle prime) è il vero, realistico, volto della società civile e dello Stato nel loro porsi e nel loro intersecarsi. Si tratta, a ben vedere, della fase iniziale di un lungo processo destinato a contrassegnare sempre di più il futuro delle società contemporanee, processo caratterizzato dal consolidarsi di quelli che potremo chiamare «corpi intermedi», o, per meglio dire (per sventare ogni suggestione organicista), «società intermedie» che non soltanto, si frappongono tra cittadino e Stato, ma - questo è il punto - ne organizzano il rapporto e lo rendono in verità possibile attraverso, appunto, la loro macchina associativa.

I partiti sono la democrazia - o la dittatura (nel caso del partito unico) - che si organizza, emergendo dal seno della mobilitazione collettiva e dalle sfere della solidarietà, unificando valori e interessi, a seconda delle tradizioni subculturali e delle fratture sociali.

I sindacati sono la manifestazione più evidente del pluralismo in una società di massa, laddove le segmentazioni della stratificazione sociale esercitano un ruolo di definizione del sistema delle appartenenze e della identificazione degli interessi.

Le imprese, inconcepibili nella ipostatizzazione neo-classica del mercato perfetto, sorgono non soltanto dalle imperfezioni del mercato e dalle rigidità tecnologiche, ma anche dalle differenziazioni so-

ciali che via via si impongono nei macro-sistemi: specializzazioni merceologiche, ancora tecnologiche, culturali sovradeterminano tali differenziazioni. Senonché nel pensiero economico e sociologico predominante l'impresa viene intesa come elemento del macro-sistema soltanto preposto all'elaborazione del sovrappiù, o del valore aggiunto, o del profitto che dir si voglia.

Di qui il misconoscimento, che giunge sino alla rimozione, della rilevanza sociale e politica dell'impresa: emersa dal mercato di cui si tacciono le imperfezioni, essa deve ritornare al mercato per appartenervi sempre, sino a far scomparire tutte le altre dimensioni della vita sociale che ad essa sono intrinseche.

Partiti, sindacati, impresa: ecco, unitamente alle associazioni di vario genere e natura promananti dalla società civile, i protagonisti - invece - della trasformazione continua che caratterizza il rapporto tra lo Stato e la società civile. Qui intendo soltanto affrontare il problema della rappresentanza politica e della sovranità, ma ben più ricche sarebbero le implicazioni che si potrebbero trarre allorché volessimo riformulare una teoria dello Stato a partire da questo protagonismo associativo e organizzativo delle società intermedie.

Fino ad oggi le implicazioni di tale situazione sono state trattate soprattutto sul terreno delle cosiddette teorie neo-corporative che, a parer mio, han gettato il pensiero sociale più debole in una penosa confusione, anziché chiarire ciò che andava chiarito. Esse hanno sottolineato soprattutto la novità dell'emergere di una rappresentanza funzionale a fianco (oppure sostituente) della rappresentanza territoriale, quasi come si trattasse di una novità (e di un pericolo per una non ben definita democrazia). In verità non sono mai esistite, salvo nell'irrealismo kelseniano - che vale come ago della bussola, non come descrizione delle terre esistenti tra i poli - forme pure di rappresentanza territoriale e funzionale l'una dall'altra distinta. Anche prima dell'apparizione del parlamentarismo moderno, nella rappresentanza per ceti, i due corni del dilemma poliarchico si presentavano uniti in gradazioni, forme e misure volta a volta definite dalle realtà storico-concrete. E tanto più, con tanta più forza cogente, si sono presentate con l'affermarsi del parlamentarismo contemporaneo.

Sul quale occorrerebbe, a ben vedere, distendere uno sguardo un po' più ampio di quello che si diletta delle bellezze europee, nord-americane, australiane e giapponesi. Oltre al territorio asiatico, che inizia dalla Russia e lambisce, appunto, le coste giapponesi, e al ter-

ritorio africano, terra di nessuno o delle poliarchie democratiche inesistenti, stà il continente del funzionamento *sui generis* e specialissimo del parlamentarismo dimidiato o delegato in larghissima misura all'esecutivo, come è il caso di moltissime esperienze sud-americane, quando non sprofondano nella dittatura. E qui la rappresentanza funzionale, che non può non essere corporativa - democratico o meno che sia il suo processo formativo - agisce tanto prepotentemente da modellare in larga misura il volto dello Stato. E qui risiede, non da ultimo, la ragione del ruolo assunto dalla casta militare in questa area del mondo.

Questo per dire quanto le esperienze corporative siano una delle essenze fondative delle poliarchie e quanto esse non possano esser concepite al di fuori del nesso parlamento-società, che invece, per i più, le caratterizza totalmente.

Di qui discende il ruolo definitorio dell'impresa rispetto al contenuto sovrano dello Stato moderno. Essa, a differenza dei partiti e dei sindacati, e delle variegate associazioni, non partecipa al processo politico con la competizione elettorale e con il peso su questa esercitata (in ultima istanza) attraverso la sottrazione del consenso, oppure la minaccia, o la pratica, della rottura della pace sociale. Essa è posta al crocevia tra la competizione economica e quella politica. Infatti non soltanto può minacciare sottrazione di pace e di consenso attraverso le sue crisi, ma di più e più normalmente, può, deve, pena la sua dissoluzione, entrare in relazione con i meccanismi decisionali, elettivi e non elettivi (ecco il punto) della politica moderna per allocare risorse e beni, impetrare o sventare leggi e provvedimenti.

La visione per la quale il fondamento della partecipazione politica dell'impresa sia la *lobby*, o meglio, il processo di pressione sul legislativo e sull'esecutivo, è tuttavia fuorviante.

Si tratta, infatti, di una concezione che implica la pura e semplice sottomissione, per corruzione o per minaccia, della politica all'economia, dove il gioco è tuttavia a somma zero.

In realtà il processo è ben più complesso ed è costitutivo, come ho detto, della stessa realtà parlamentare. Infatti non si è dinanzi a due attori, impresa e classe politica, o sistema delle imprese e sistema politico, separati e non comunicanti se non per effetto delle *lobbies*. Essi, invece, sono stati, nelle loro culture e nei loro comportamenti, preformati e predeterminati da un mutuo gioco relazionale, dove le strategie dell'uno sono anche determinate dalle aspettative

delle reazioni e dei comportamenti dell'altro, cosicché in determinate sfere di interconnessione del mercato economico con il sistema politico i comportamenti nel mercato e nel sistema sono condizioni *ex-ante* dalla compresenza delle strategie rispettive degli attori e dalle previsioni distintamente e reciprocamente formulate in proposito.

Ma tutto ciò non conclude la delineazione delle implicazioni che le *performances* delle imprese sollevano nel processo di implementazione politica. Le imprese, e *in primis*, quelli che sono stati definiti i «gruppi di imprese» (per eccellenza auto-regolantisi e internalizzanti quote sempre più ampie di decisioni non-economiche) contribuiscono a predefinire il quadro stesso della partecipazione politica. Nel lungo periodo determinando lo sviluppo oppure la crisi dei sistemi economici. Nel breve periodo, anzi in «tempo reale», producendo un'infinità di decisioni politiche per eccellenza, allorché esercitano potere, autorità e influenza, tramite i loro gruppi dirigenti, su masse ingenti di uomini, in una sorta di «costituzionalità contrattata», allorquando hanno dinanzi a sé rappresentanti di tali uomini, oppure in una sorta di «dominio monocratico», quando non hanno nessun contropotere o controautorità o controinfluenza con cui misurarsi.

E non parlo, lo si avrà inteso, di decisioni determinate soltanto da un controllo diretto sugli uomini, come nel rapporto di lavoro, ma anche indiretto, grazie alle modificazioni prodotte sul mercato dei beni e in generale sulla vita associativa per via dello sviluppo economico.

Il pensiero moderno, a partire dalle polemiche statunitensi contro i *big business*, per venire a tutte le variegate forme di opposizione culturale all'industrialismo (elementi della quale si ritrovano in tutte le ideologie di massa, dal socialismo al comunismo, dal fascismo al nazismo) ha intuito questa rilevanza politica e istituzionale, ma l'ha demonizzata e combattuta improvvidamente, con conseguenze, è una mia convinzione profonda, che per lo più sono state letali per quei valori che si credevano minacciati, in misura ben maggiore di quanto non sarebbe avvenuto se quelle ideologie non fossero divenute veicoli di tali culture.

Tutto ciò ha così portato non soltanto a demonizzare, ma anche a non affrontare realisticamente un processo che, a differenza di quanto comunemente si crede, ha avuto conseguenze molto positive per il nostro vivere civile, strappando immense moltitudini dal bisogno e dall'ignoranza, dalla ristrettezza culturale e dalla povertà spirituale.

Una conseguenza importante di tale rimozione e demonizzazione è stata l'accentuarsi, più rapidamente di quanto non sia accaduto per altre «società intermedie», della differenziazione e dell'autonomizzazione dell'impresa rispetto alla società.

Ciò che occorre comprendere pienamente, tuttavia, è il fatto che sollevare questi problemi implica iniziare una riflessione assai grande: quella sull'ordine sociale, problema principale di qualsivoglia riflessione sulle società, tanto più su quelle contemporanee, in cui la coesistenza di formule differenziate di rappresentanza è coesenziale, in misura ben maggiore di quanto non fosse in passato, al divenire storico. Se si vuole essere conseguenti, infatti, la percezione del problema delle «aggregazioni» d'interessi non può non essere - sulla scorta dell'insegnamento di Tönnies (che rappresenta l'inveramento della lezione di Maine) - quello di coglierne la funzione sì di rappresentanza, ma contestualmente di stabilizzazione dell'ordine e di dispersione delle tensioni, tensioni che s'accumulano e crescono assai più rapidamente della capacità dello stato di regolarle. Questo implica, infatti, assumere come problema il conflitto insieme alla rappresentanza, quale che essa sia. La strategia del compromesso, consustanziale alle forme di rappresentanza funzionale, inevitabilmente - se le parti non voglio reciprocamente provocare la disgregazione sociale - si riproduce in tutte le società e supplisce a quel ruolo che la rappresentanza politica sarebbe, da sola, incapace di assolvere.

Il dibattito odierno, che dura ormai da una decina e più d'anni, da quando cioè gli interessi sindacalizzati della popolazione dipendente hanno fatto divenire generalmente noto un problema da tempo innumerevole esistente, e risolubile, prima, tramite una pratica di comitato o di accoglimento di pressioni lobbistiche (e quindi ignoto ai più), il dibattito odierno, dicevo, su corporativismo o pluralismo, su prevalenza della, o prevaricazione sulla, forma parlamentare, va visto e inteso in questa luce, superando alcune ingenuità francamente sconcertanti.

La questione radicalmente nuova risiede nel contemporaneo manifestarsi di tre processi assai importanti per le società industrializzate: gli interessi, prima lobbisticamente sostenuti nell'invisibile processo di formazione delle decisioni, divengono interessi espressi alla luce del sole, legittimi e contemporanei, nella loro manifestazione, con quelli espressi su scala territoriale attraverso il suffragio universale; tra questi interessi, maggioritari per numero, sono quelli dei lavoratori dipendenti, non possidenti i mezzi di produzione: gli inanimati «oggetti» del liberalismo, un tempo non ammessi nell'arena po-

litica, non soltanto a essa ora partecipano, ma siedono da pari a pari a uno stesso tavolo con quelli che un tempo potevano decidere politicamente solo in ragione del loro essere proprietari (mezzo, questo, non dimentichiamolo, su cui si fonda la nascita del parlamentarismo moderno); infine, tutto ciò avviene - e ciò è decisivo, lo si è visto - sotto la forma di una rappresentanza *organizzata*.

Questo scenario, nonostante diversità e particolarità nazionali, corrisponde così profondamente ai bisogni delle società industriali, da presentarsi, *nella sostanza*, in ogni paese, quale che sia la coalizione o il partito di governo (e quindi è *indipendente* dai governi *pro-labour*, come si può esser tentati di pensare improvvidamente) e quale che sia il grado di compiutezza istituzionale che ne fissa i contorni.

L'essenza del processo suddetto è il porre in drammatica evidenza il duplice declinare sia dell'unicità del ruolo di rappresentanza svolto dal parlamento sia dell'individualità del rapporto con lo Stato.

Dinanzi a questo processo, ormai irreversibile, diverse sono state le risposte teoriche. Mi riferisco soprattutto a due questioni, nell'impossibilità di affrontarle tutte, ed essendo questo un contributo modesto alla riflessione e non una rassegna bibliografica. La prima è l'uso del concetto di «pluralismo» (opposto, nel dibattito corrente, a quello di corporativismo) che si è via via recentemente affermato. La capacità-possibilità di comportamento dei gruppi (nello specifico senso originario di intersezioni sociali di azioni pluri-soggettive) si manifesta - secondo i teorici del «pluralismo» - sul terreno della partecipazione politica e della allocazione di risorse economiche e politiche a favore degli attori dei gruppi medesimi. Non si presuppone nessuna deviazione dal modello del mercato economico perfetto: neppure la solidità dell'avvertimento schumpeteriano sul ruolo oligopolistico svolto dagli eletti sul lato dell'offerta politica sfiora l'ottimismo concettuale pluralista, che vede in ogni dove comportamenti razionali e meccanismi di autoregolazione. La realtà storica è ben diversa: dall'immagine che promana da questa teorizzazione dominante, anche se spesso implicita, si può dire che il pluralismo, nel senso originario consegnatoci dalla riflessione nord-americana, non è mai esistito, di fatto, nell'esperienza delle nazioni. Partecipazione politica in cui trovano mediazione sistemi di interessi e sistemi di solidarietà; interventi dei pubblici poteri diretti a trasferire e allocare risorse; azione organizzata nell'ambito della mobilitazione collettiva e della rappresentanza: questi aspetti fondamentali dell'azione umana han-

no sempre caratterizzato, in misura più o meno grande, invece, gli scenari dei sistemi politici, siano o non siano democratici e parlamentari. Da questo punto di vista il cosiddetto «pluralismo organizzato» (da alcuni identificato con il neo-corporativismo, da altri invece come il momento più alto del pluralismo medesimo in una società organizzata) altro non è che la manifestazione istituzionale di una prassi vigente nella «costituzione materiale» dei paesi industriali, qualora si assuma come propria, invece della modellizzazione «pluralista», la visione realista che identifica nell'intreccio tra rappresentanza territoriale e rappresentanza funzionale uno dei caratteri fondamentali della configurazione delle società contemporanee. Questo intreccio può assumere diversi aspetti, in una sorta di degradazione del modello ottimale, oppure, nel caso si voglia capovolgere il punto di vista, in una sorta di superamenti successivi e gradualisti di una situazione in cui quell'intreccio medesimo è appena in luce.

Il primo grado di manifestazione di esso è, appunto, la convivenza del potere visibile parlamentare con il potere invisibile lobbistico: la rappresentanza funzionale tace e non è altro che l'esercizio di un potere situazionale di fatto che può, sì, avere i suoi attori individuali e di gruppo, ma in cui essi non agiscono come mandanti organizzati, esplicitamente, mentre la rappresentanza territoriale appare in tutta evidenza come il centro della sovranità e dei meccanismi decisori e può così dar luogo, unitamente a un sistema di relazioni industriali assai primitivo (con scarso grado di istituzionalizzazione), all'illusione pluralistica.

Il secondo grado della commistione «di funzionale e territoriale» è quello della costituzione esplicita e manifesta di organizzazioni di rappresentanza degli interessi operanti collateralmente a fianco del parlamento. Tali organizzazioni assolvono funzioni di regolazione sociale attraverso la stipulazione di patti tra di esse (come nei rapporti di lavoro), unitamente a funzioni di soddisfacimento degli interessi dei propri organizzati, attraverso pratiche di pressione sugli organi governativi e i parlamenti (come nel caso delle associazioni industriali e della politica doganale, delle associazioni sindacali e della legislazione sociale). In questi casi la potestà legislativa risiede nel parlamento e l'azione di condizionamento degli eletti ha per arena la mobilitazione collettiva e la sottrazione della pace sociale, l'influenza e la pressione sulle macchine elettorali, la sottrazione di consenso. La forza e *in primo luogo e soprattutto*, la minaccia dell'uso della forza, sono strumenti assai diffusi in questi processi,

nonostante le barriere protettive della dispersione delle tensioni, assicurate dall'articolazione crescente della vita sociale e dal molecolare «processo di compromesso» via via affermatosi.

Il terzo grado dell'intreccio «di funzionale e territoriale» è quello stadio della vita associata da taluni chiamato pluralismo organizzato e da altri neo-corporativismo o corporativismo e neo-corporativismo, come ho già detto. In esso la distinzione tra governo privato e governo pubblico tende continuamente a indebolirsi, a essere labile e soprattutto a farsi instabile. Si istituisce una sorta di pendolarismo tra due poli: quello dell'istituzionalizzazione di organismi di codeterminazione extraparlamentari in cui rappresentanza funzionale e rappresentanza territoriale scambiano risorse, minacce e simboli secondo norme con un grado più o meno alto di formalizzazione; quello della manifestazione di questo stesso processo non regolato, però, da norme, ma invece, dalla decisione di una o più delle parti in gioco (di solito governativa) di attivarlo, decisione a cui possono opporsi gli altri attori. Ciò che mi fa propendere per rifiutare decisamente per questo tipo di «stadio» della vita sociale organizzata la definizione di neo-corporativismo è il fatto che in questo processo la rappresentanza funzionale non è espressa attraverso il voto dell'insieme o di una parte delle categorie professionali - le quali, di fatto (per la cultura *erga omnes* prevalente) si trovano integralmente rappresentate - quanto, invece, attraverso il processo organizzativo interno alle associazioni, processo che investe quote più o meno rilevanti di aderenti alla categorie professionali medesime, ma mai la totalità di essi.

Il meccanismo della rappresentanza funzionale attraverso procedimenti elettivi è l'essenza della teoria del corporativismo moderno (e non medioevale) e difficilmente anche i regimi reazionari di massa, attraverso cui si è espresso il moderno autoritarismo, hanno potuto fare a meno di innescare meccanismi di tal genere, pur in un contesto dittatoriale monopartitico e negatore delle libertà politiche, dove anche il velo elettoralelistico è stracciato dalla dura realtà della dittatura, per far posto a pratiche di nomina dall'alto o di monopolio assoluto da parte degli eletti, così da non consentire possibilità di scelta. L'assimilazione di dittatura e corporativismo è quindi nella storia, ma tale assimilazione non può farci dimenticare che la radice del corporativismo, in sede teorica, è la critica, radicale, al concetto di sovranità e di volontà generale e al conseguente principio della rappresentanza parlamentare-territoriale senza mandato imperativo.

L'individuo, solo, dinanzi allo Stato, non può che ingenerare la vertigine del totalitarismo e tra i corpi intermedi che consentono di sfuggire a tale malattia - e da qui si dipana tutta la riflessione del corporativismo cattolico - occorre annoverare non soltanto quelli «orizzontalmente» costituiti (la famiglia, il comune ecc.) ma - mi si passino queste generiche allusioni - anche quelli «verticalmente» costituiti (le associazioni professionali di ogni ordine e grado). Orbene, se l'esperienza democratica ci ha dimostrato che quella vertigine può essere evitata grazie alla forma politica parlamentare e al ruolo che in essa svolgono i partiti politici, è indubbio che il problema posto dal corporativismo non soltanto rimane, ma diviene sempre più il problema del nostro tempo: la proliferazione dei governi privati e l'erosione della sovranità sono iscritti, più di quanto oggi già non sia, nel futuro della nostra società industrialmente evoluta. È questo, paradossalmente, il lascito più importante del liberalismo: la libertà di associazione ha dato vita al principio organizzativo che, via via col tempo, è diventato una formidabile risorsa diffusa, sia per coloro che si trovano in condizioni di debolezza sul mercato e vogliono quindi agire sullo stato per incentivarne l'azione di sostegno, sia per coloro che, invece, in condizioni di forza, vogliono questa forza e questa influenza aumentare sempre più e difendersi dalla sottrazione di aliquote di potere e di influenza sullo stato che da quella superata debolezza loro deriverebbe,

A ben vedere, la stessa storia mondiale del socialismo di questi due ultimi secoli può anche essere letta in questa luce: la continua e mai definitivamente raggiungibile ascesa verso condizioni sempre crescenti di uguaglianza nei redditi e nelle opportunità di lavoro e di vita, è stata sorretta dall'azione organizzata degli interessi deboli sul mercato. In questo senso la via della rappresentanza funzionale degli interessi, dalla società civile allo Stato, attraverso poteri istituzionali assegnati ai sindacati e alle associazioni mutualistiche, cooperative, professionali di lavoratori e di consumatori, non può non essere stata preconizzata e percorsa dal socialismo nella sua azione politica variegata e molteplice. In questo senso esso era destinato - come, per altri versi e tramite altre matrici ideali, il cattolicesimo - a scontrarsi frontalmente con il «liberalismo» dei difensori del libero mercato, nonostante i moderni cantori dell'«irrocervo» crociano, che vogliono tutto e il contrario di tutto. Del resto, questo era stato perfettamente colto dal pensiero fabiano e ghildista e dal riformismo italiano di matrice sindacale, appartenente al filone del cosiddetto

«partito del lavoro», propugnatore di una Camera delle Professioni - a fianco della Camera parlamentare - che avrebbe dovuto definitivamente sancire la fine di un periodo di secolari subalternità delle classi laboriose e deprivilegiate a livello statale.

Il problema che occorrerebbe porsi, sollevando lo sguardo dalle pratiche correnti, non è forse allora quello della compatibilità o, addirittura, della possibile congruenza di queste due così diverse forme di rappresentanza, quella funzionale e quella territoriale?

Tra la volontà generale e la rappresentanza degli interessi esiste un'opposizione, oppure il fatto che l'una con l'altra queste rispettive forme di manifestazione di specifiche procedure politiche, si confondano e si combinino dinanzi ai nostri occhi (purché sappiamo vedere tali commistioni) può portare a una sintesi tra di esse? L'orizzonte attuale della filosofia del diritto e della storia delle dottrine politiche non rivela nessuna di tali commistioni ed esclude la possibilità di sintesi. Se lo facesse, del resto, non commistioni sarebbero, ma per tali discipline, fornicazioni! Infatti, per esse, il parlamentare è *fiduciario* del popolo e rappresentante della volontà generale, mentre il personale lobbistico o il dirigente di organizzazioni professionali è un *delegato* sottoposto al mandato imperativo: quando il primo si fa portavoce di interessi particolari - spesso confliggenti con quelli generali - si grida al clientelismo, quando il secondo si fa portatore di interessi generali - spesso confliggenti con quelli particolari dei suoi rappresentanti - si grida al tradimento ed egli corre il rischio - se non è dotato di sufficiente carisma - di essere sostituito o rovesciato.

Senonché la storia - questa realtà così empiricamente sgradevole a fronte di puri limpidi orizzonti - è un continuo cozzare di clientelismo e di tradimento, di volontà generale e di volontà particolare, così da far dire che non esiste, sotto qualsivoglia latitudine e longitudine, elezione senza clientela e rappresentanza senza tradimento, così da far pensare che ciò che viene visto come aspetto degenerativo è invece tessuto costitutivo delle procedure politiche prima evocate.

Se così è, la ragione di tali costitutività va ricercata nella natura stessa di questo procedere, una natura che non è fondata sull'opposizione, quanto, invece, sulla contaminazione, sulla continuità reticolare tra l'una e l'altra forma della partecipazione politica. Il fatto stesso che si collochi sotto la categoria della partecipazione politica sia la rappresentanza degli interessi sia la manifestazione della volontà generale, chiarisce il significato della continuità reticolare anzidetta. In effetti clientelismo e tradimento sono elementi costitutivi dell'azione del fiduciario e del delegato perché non può esistere solidarietà politica senza interessi così come non può esistere identificazione degli interessi senza politica.

Nella solidarietà politica, che è l'essenza del riconoscimento elettorale e/o militante degli attori sociali nel partito (secondo l'intensità con cui tale partecipazione si manifesta) - partito che è lo strumento finora insostituibile per giungere in democrazia alla formazione delle assemblee legislative, tesoro della volontà generale - gli interessi «tacciono», ossia non si manifestano in modo da provocare fratture indelebili e da porre in discussione l'appartenenza o l'identificazione al partito medesimo, ma non scompaiono, continuano a costituire la trama delle pratiche degli attori impegnati nel sistema di solidarietà. La continuità consiste nel fatto che proprio per questa ragione ogni casta di fiduciari crea sempre attorno a sé - o rafforza, se nasce da esso - un sistema di rappresentanza professionale. Si può definire la natura di questa casta e la forma partitica che l'avvolge tramite il bozzolo della vita parlamentare e social-politica, analizzando questo sistema. Esso costituisce un punto di forza del partito e ne assicura la penetrazione nei pori della società civile. Che questo sia vero è comprovato dal fatto che quando tale sistema diviene tanto forte da essere dotato di autonome risorse, instaura un rapporto non più di dipendenza, ma invece «contrattualistico» con il partito medesimo, difficilmente spezzando ogni legame con esso.

La natura reticolare di questa continuità risiede nel fatto che qualsivoglia processo di identificazione degli interessi si nutre di modelli di riferimento ideologico. In Europa i partiti continuano a produrli e a conservarli tenacemente, per cui anziché una continuità lineare, meccanicisticamente determinata da un rispecchiamento naturale, si è dinanzi a una continuità allargata, diffusa, fondata su processi di identificazione ideologica. Dal fiduciario al delegato, dunque. E dal delegato alla casa dei fiduciari: vengo così al secondo punto di questo discorso.

Si sarà già intuito che sto descrivendo un processo circolare e interattivo - anziché oppositivo - tra forma politica della volontà generale e forma politica della rappresentanza degli interessi e quindi della volontà particolare. Infatti il delegato non potrà conservare la sua struttura associativa se non facendo appello a un sistema residuale, e derivato dalla paretiana accezione, che consenta l'aggregazione degli interessi medesimi. Siano quelli dei proprietari di case, dei produttori di cavi elettrici, dei lavoratori siderurgici, tali interessi non saranno mai identici, pur essendo simili, e il mantenimento della forma associata di rappresentanza di essi deve garantire una sufficiente base unitaria che viene viepiù rafforzata se di essi si

trova una legittimazione ideologica: di qui derivazioni e residui.

Ma di qui anche la necessità che il delegato sia «classe politica» di questi interessi. Tale *status* non potrà che conquistarlo nel rapporto (non nella identificazione) con i fiduciari, con i loro sistemi di casta e sistema politico che dir si voglia. Di qui i suoi non infrequenti «tradimenti»: si tratti di dichiarare che il salario non è più «variabile indipendente», che i prezzi amministrati dei cavi elettrici debbono sottostare al tetto inflazionistico, che i fitti debbano essere legislativamente definiti, siamo sempre di fronte a manifestazioni di un agire strategico che supera la pura e semplice rappresentanza, *sub-specie* mandato imperativo, nella convinzione che in taluni momenti è preferibile sacrificare benefici a breve termine per perseguirne altri a lungo termine, tra i quali va annoverato l'accesso ai processi di formazione delle decisioni legislative. E questo è un comportamento assai simile a quello di chi si fa interprete della «volontà generale».

Mi premeva dimostrare, insomma, che, rispettivamente, la rappresentanza degli interessi particolari attraverso una casta di delegati e l'interpretazione della volontà generale attraverso la formazione di una casta di fiduciari, non sono processi così opposti e così delimitati rigidamente come vorrebbe l'opinione corrente tra gli intellettuali, ma trasversalmente intersecano l'uno il territorio dell'altro, registrandosi forme di contaminazione sia nei comportamenti delle reciproche caste di fiduciari e di delegati, sia nelle tipologie di formazione del consenso elettorale da un lato e associativo dall'altro. E questo è, in fondo, il falsificare anche la banale asserzione per cui è possibile sempre distinguere nettamente tra strategie e regole del gioco....

Ho perseguito questo intento dimostrativo per giungere a pormi una nuova domanda. Essa viene formulata esaminando il presupposto per il quale tra regole procedurali e decisorie della rappresentanza degli interessi e regole della rappresentanza politica esiste una differenza di fondo, invalicabile, per il fatto che quando intervengono degli interessi è difficile stabilire *a priori* dei criteri comparativi tra i medesimi: in tal modo, l'ho ricordato all'inizio, la regola di maggioranza è inapplicabile. Di qui il presupposto che quest'ultima regola sia tipica ed esclusiva della rappresentanza territoriale (politica) e che quella dell'unanimità - accordo tramite compromesso - sia tipica della rappresentanza funzionale (professionale), essendo alternativo dell'unanimità soltanto il disaccordo senza mediazioni di sorta.

Di qui l'impossibilità di sostituire o di integrare la rappresentanza politica con quella degli interessi, perché secondo i sostenitori di questa alterità, in una camera corporativa, dove i gruppi rappresentati fossero più di due, la decisione all'unanimità sarebbe pressoché impossibile e ognuno dei gruppi avrebbe, rispetto agli altri, il diritto di veto. Senonché questa impossibilità si fonda, sì sulle considerazioni procedurali prima esposte, ma soprattutto sul postulato - che abbiamo visto falsificabile - dell'alterità strutturale tra le due forme di rappresentanza. La domanda è dunque così formulabile: posta la continuità specifica anziché l'opposizione strutturale tra le due forme di rappresentanza, questa incompatibilità tra principio di maggioranza e principio di unanimità è ancora così costitutiva dell'impossibilità di integrare la rappresentanza politica con la rappresentanza degli interessi?

Per proseguire nel mio ragionamento chiarisco fin da subito che in presenza di più di due gruppi rappresentati per quanto concerne la rappresentanza degli interessi l'unica alternativa al principio di unanimità, che non sia il potere di veto, è quello dell'arbitrato (accettando, quindi, l'argomento della «non trasferibilità» del principio di maggioranza e la prevalenza, nella formazione dei meccanismi di decisione, della rappresentanza politica, dalla cui produzione normativa l'arbitrato è definito). Per il fatto stesso di esistere in presenza di rappresentanza funzionale, l'arbitrato può trovare la sua legittimazione, rispetto agli attori che si combattono, attraverso la via del potere amministrativo e giudiziario oppure attraverso quella del potere legislativo. Nel primo caso sono compresi tutti gli esempi di collegi arbitrali formati da funzionari statali e da magistrati, a cui si affiancano in forma subordinata rappresentanti delle parti sociali. Esiste a questo proposito una ricca casistica che si manifesta sia nei regimi democratici, sia nei regimi autoritari, anche se - come è noto - tale casistica è soprattutto ristretta al settore dei rapporti di lavoro. Esiste poi un campo sterminato, che è quello dei rapporti tra società, tipico della giurisprudenza commerciale e dei civilisti, chiamati a derimere conflitti tra imprese. Esso mi pare una sottospecie del nostro primo, più generale, caso.

Per quanto concerne il secondo, nulla mi pare sia stato istituzionalizzato, almeno per ciò che riguarda i regimi democratici. Mi riferisco al fatto che in molti paesi occidentali il governo è chiamato a deliberare in ultima istanza dinanzi a posizioni inconciliabili prodottesi nel corso dei lavori di comitati a ciò preposti secondo ben pre-

cise norme, oppure in occasione di trattative e di incontri consuetudinariamente convocati in occasione di importanti scadenze, di natura economico-sociale o di decisioni legislative, per le quali si reputa indispensabile convocare le cosiddette «parti sociali». In questi casi la rappresentanza territoriale e i fiduciari che ne incarnano l'ufficio si riconoscono inadeguati e scarsamente legittimati, a fronte degli interessi organizzati, ma non possono rinunciare - pena la loro sconfessione - a esercitare il potere decisorio in forma risolutiva attraverso un atto legislativo.

Questo secondo caso (della rappresentanza degli interessi che ha prerogativa consultiva rispetto alla decisione legislativa), appare il più generalizzabile, secondo una ingegneria costituzionale di non difficile elaborazione. Ma la rilevanza che esso assume non risiede tanto nell'intreccio di poteri consultivi da un lato e di poteri decisorii dall'altro. La rilevanza è determinata dalla constatazione empirica che nella gran parte dei casi di tal genere esiste un rapporto tra decisione arbitrare, politiche di governo e parti sociali in conflitto.

Esiste, in breve, una stretta interazione tra decisione politica della casta dei fiduciari, rappresentanti della volontà generale, che funge da arbitro, governo e parti sociali i cui interessi vengono privilegiati nel corso della procedura arbitrare.

Insomma, l'arbitrato è una scelta, legittimata dal principio di maggioranza in questo caso (dal principio burocratico o dal prestigio della toga nell'altro), che non può non penalizzare taluni interessi a vantaggio di altri, risolvendo in tal modo il nodo gordiano del potere di veto che si produce in mancanza di unanimità da parte dei protagonisti della rappresentanza funzionale (falsificandosi in tal modo la banale affermazione per cui compromesso e unanimità sono sinonimi). Processi di questo tipo, riscontrabili ogni giorno sotto i nostri occhi, rendono manifesta la non radicale opposizione tra le due forme di rappresentanza qui tante volte evocate. Quella politica può essere, nelle moderne società industriali, uno strumento atto a garantire il superamento della non realizzabilità, sempre possibile, dell'accordo di compromesso connaturato alla rappresentanza funzionale, disincentivando così il puro e semplice potere di veto, gravido di conseguenze nefaste per l'ordine sociale (e torniamo al problema primigenio!). Tale superamento è possibile perché tra volontà generale e volontà particolari esiste un *continuum* saldissimo, esplicitato dalla logica del consenso di cui sono beneficiari (o non beneficiari) i partiti politici e le associazioni sindacali. Esse hanno soste-

tuito (qui risiede l'arcano) l'atomistica affermazione del principio di maggioranza attraverso l'uguaglianza degli individui con l'organizzata formazione di tale principio procedurale attraverso le decisioni della casta dei fiduciari. Questa constatazione mi pare fondamentale e importantissima: così tanto da poter dire che l'ipostatizzazione dell'uguaglianza dei diritti dei cittadini nella teoria democratica della sovranità deve essere integrata con la ben più realistica considerazione che quell'uguaglianza formale è stata via via accompagnata dalla crescita di un'azione associativa grazie alla quale il processo della organizzazione e della rappresentanza funzionale, che ne è seguito, ha consentito di riempire di contenuti quella, decisiva, ma soltanto potenziale, uguaglianza formale. Se si è prodotto un *vulnus* al principio della sovranità generale, tale ferita è stata benefica: ha rivelato tutta la debolezza di quel principio. Paradossalmente dalla negazione di siffatta origine, possibile grazie al suo stesso affermarsi, può venire una riattualizzazione e una riformulazione della sovranità. Tutto ciò trova una sua esemplare concretizzazione nel rapporto istituitosi tra impresa e sistema politico, o, più propriamente tra sistema d'impresa (che si fonda sul comportamento di una specialissima casta di fiduciari quali sono i componenti delle coorti manageriali) e sistema politico (che si fonda, invece, sul comportamento, di un ceto o di una classe, nella democrazia, soggetta a circolazione *elitaria tramite procedure elettive che dovrebbe essere* - ma sempre non sono, come si è visto - sottratto ai mandati imperativi).

Capitolo Quinto

OLTRE IL PLURALISMO, VERSO IL NEO-ISTITUZIONALISMO

Ma qui inizia la sostanza vera e profonda del nostro problema. Quale che sia la volontà di ridurre a unità il molteplice dell'essere sociale, esso manifesta una straordinaria creativa e volontà autonoma, in una sorte di autopoiesi diffusa che esprime bene il proliferare di soggettività crescenti della società civile.

Ma ciò che contraddistingue il processo autopoietico che ha per soggetto l'impresa rispetto a quello che ha per soggetto i protagonisti della mobilitazione sociale, attraverso la comunicazione intersoggettiva, è il fatto che nell'impresa il meccanismo autopoietico è autosostentato dalla razionalità strumentale tecnologica e monetaria, limitata sin che si vuole, ma molto meno soggetta all'alea della ciclicità della mobilitazione politica e sociale (come capita, invece, per i partiti e i sindacati).

Di qui i fallimenti ripetuti della politica allorquando ha voluto regolare o inibire tale autonomia, come la storia della società industriale continuamente dimostra.

La sola strategia legislativa inibitoria e autoritativa dotata di qualche successo è stata ed è quella diretta a regolamentare la concorrenza.

Queste iniziative, oltre a esprimere il peso crescente della classe politica nel macro-sistema sociale e la sua forse inarrestabile e certo disgraziata marcia verso il controllo sociale totale, sono quelle dotate di una qualche possibilità di successo per un motivo di fondo. Esse intervengono sulle forme dello sviluppo continuo dell'impresa, anziché sui connotati intrinseci della sua costitutività economico-sociale: si prestano così a essere sia contraddette nel lungo periodo dal comportamento degli attori economici, sia a essere controbilanciate da iniziative e strategie manageriali bene illustrate e dalla storia economica e dai manuali di direzione aziendale.

Rimane il fatto, tuttavia, che lo sviluppo autopoietico delle imprese non può essere inserito in un contesto di poliarchia democratica rispetto della crescita della società civile se non progettando interventi che evitino insieme e i fallimenti della politica e il soffocamento di quella crescita.

Quanto l'impresa sia insopprimibile istituzione della contemporaneità democratica è dimostrato dalla sua stessa «costitutività differenziata», ossia dal fatto che essa è diventata fondamento del decentra-

mento decisivo che è essenziale per il pluralismo, condizione necessaria, anche se non sufficiente, per la democrazia. E di ciò dirò in forma più diffusa tra poco.

Ma qui tocchiamo un *idolo* particolarissimo della cultura *soi-disant* democratico-progressista, ossia l'illusione che il problema di congiungere differenziazione e integrazione sociale (perché questa, a ben vedere, è la vera qualità di una democrazia evoluta, in una società complessa che evita la disgregazione) sia di possibile risoluzione estendendo *tout-court* all'impresa e nell'impresa, i principi della democrazia pluralistica che governano - quando governano - la società tutta intera.

Qui assistiamo a posizioni politiche, a rivendicazioni sindacali, a elaborazioni teoriche (non ultima la fatica di un politologo illustre ora tradotto in italiano) che sarebbero ridicole se non fossero penose e pericolose per le fondamenta delicatissime delle poliarchie democratiche.

Il discorso, a questo punto, rischia di farsi troppo lungo e complesso, così tanto da essere ridondante rispetto ai fini che mi sono stati imposti per questo contributo analitico.

Gioverà ricordare soltanto che se l'impresa può, deve, avere dei fini che non sono soltanto quelli della produzione del sovrappiù, ma anche quelli della crescita morale dei soggetti che in essa operano e della crescita civile della società tutta intera, questi fini non possono essere perseguiti misconoscendo i principi costitutivi di questa importante istituzione sociale.

La divisione tra governanti e governati, il principio meritocratico e professionale sono le caratteristiche fondamentali di essa. E tali caratteristiche sono non conciliabili con il principio democratico, per il quale, nell'urna, il voto del saggio e dello sciocco, del grande manager e del povero, hanno, giustamente, lo stesso valore. Come nella società il *welfare-state* ha rappresentato un temperamento di questa «classista» democrazia formale, cercando di riempire di «economia sostanziale» una selva di procedure tuttavia ineludibili, anche nell'impresa le organizzazioni sindacali, la contrattazione e la creazione di cittadinanze sociali e politiche più o meno estese, hanno controbilanciato una «costitutività» che, se eretta a fondamento totalitario della differenziazione sociale, avrebbe portato alla disgregazione della società tutta intera.

Ma il principio maggioritario è incompatibile con il funzionamento dell'impresa moderna. Essa può esistere anche laddove non esiste

la proprietà individuale o monocratica di gruppo come dimostra l'esperienza cooperativa - dove il principio maggioritario è temperato da una rigida cultura meritocratica - e dell'impresa manageriale su basi *à la public-company*.

Occorre, tuttavia, non disperare. Una prospettiva non autoritativa, ma di sostegno e di incoraggiamento dell'implementazione di regole democratiche in micro e sub-sistemi d'impresa, può essere possibile attraverso procedure interattive di sostegno e di supporto che, mentre riconoscono l'autonomia degli attori, ne premiano la progettazione finalistica verso obiettivi esterni di crescita della qualità della vita e interni di estensione della cittadinanza.

Ma qui siamo oltre l'orizzonte pluralistico e la sua crisi da mancata integrazione sociale. Ci muoviamo in una prospettiva neo-istituzionalistica tutta da inventare e da sperimentare, ma che è l'unica via e l'unica speranza, per evitare l'entropia sociale e la coercizione burocratica esercitata dalla classe politica poliarchica.

Tale procedura ha la sua essenza costitutiva nei meccanismi autopoietici dell'impresa moderna. Essi hanno la loro piena manifestazione nei «gruppi d'impresa» e nell'interpretazione tra imprese e ambiente.

La rilevanza di tale prospettiva risiede nel fatto che il rapporto tra imprese e ambiente non di mercato (Stato e sistema politico) può esser visto a partire dalle necessità di sviluppo e di *legittimazione* della grande impresa. Quelle necessità devono essere interpretate come aspetti della più generale configurazione delle istituzioni politiche di governo dei sistemi di economia mista. Da queste due visioni derivano due assunti fondamentali, che sono l'uno la conseguenza dell'altro e hanno, quindi, un effetto cumulativo. Tanto più grande la dimensione d'impresa, tanto più cresce la necessità da parte del management e della proprietà (nel caso d'una non avvenuta definitiva «separazione» tra proprietà e controllo) di raggiungere scopi non soltanto economici e di continuità e di sviluppo dell'organizzazione, ma anche di accettazione sociale, ossia di sviluppare un sistema di autorità non unicamente *interno*, ma *esterno* all'impresa (sostanza, appunto, della legittimazione). Quanto più forte e consolidata è questa autorità, tanto più emerge con nettezza la disgregazione delle ipostatizzate *unicità* e *generalità* dei fondamenti rappresentativi dei meccanismi democratici: la pervasività assoluta del ruolo di rappresentanza svolto dal parlamento; l'individualità del rapporto con lo Stato. È essenziale la sottolineatura posta sul problema dell'autorità, che è forma di dominio ben diversa (weberianamente) dal potere. Per rendere evidente il mio pensiero faccio riferimento alla differenza esistente tra processo lobbistico sul sistema legislativo e amministrativo confronto «istituzionale» tra governo e imprese come prassi «normale» del meccanismo decisorio pubblico. L'autorità dell'impresa è il meccanismo che consente di mettere in atto questo percorso, che è il primo, per ordine d'importanza, di un sistema di trasformazione delle strutture individualistiche della sovranità su cui ho già richiamato l'attenzione.

Il formarsi dei «gruppi d'impresa» non fa che complicare e arricchire questo processo di trasformazione, ma non lo muta nella sostanza. Vediamone i caratteri emblematicamente costitutivi.

Essenziale è porre l'accento sulla natura interattiva del rapporto

tra società economica e società politica che si cristallizza nell'azione del sistema politico in campo economico, anziché insistere sui singoli aspetti che, sincronicamente e diacronicamente, esso assume.

Emergono due principi di fondo. Il primo è il seguente: il processo di rappresentanza funzionale degli interessi, come ho ricordato sulla scorta degli esempi qui richiamati, è sempre stato presente a fianco della rappresentanza territoriale; esso è stato oggetto, in maniera evidente, nel mondo capitalistico del secondo dopoguerra, di una istituzionalizzazione via via sempre più generalizzata ed estesa.

Il secondo può così definirsi: le decisioni economiche, invece, che dalla libera concorrenza, emergono sempre più da un sistema di accordi tra rappresentanti delle grandi imprese, dei gruppi di interesse organizzati, dello Stato (inteso come amministrazione dotata di potestà d'intervento e come sistema politico governato da una classe politica sempre più protesa ad acquisire poteri autoritativi nella sfera economica). Questa è la base su cui si regge la compresenza delle rappresentanze funzionali e territoriali, nella definitiva rottura del vecchio modello della sovranità popolare. Compito della scienza sociale è darci un quadro più esatto possibile di questo processo e trarre da esso le conseguenze teoriche. Queste ultime non potranno non essere tese a definire le caratteristiche fondamentali, i processi causali, del ruolo svolto dagli attori «non di mercato» sul sistema dei mercati, così da contribuire a reinterpretare in maniera più realistica l'intero sistema economico-sociale che determina il processo interattivo. Qui voglio soltanto sottolineare un aspetto a mio parere essenziale di questa ricerca teorica, ch'è insieme una sorta di asserzione definitoria della specificità dell'interazione del «gruppo d'impresa» con l'ambiente non di mercato, rispetto a quella dell'impresa *tout-court*. In effetti, il sistema degli accordi e delle interazioni tra imprese, e tra imprese e Stato come amministrazione e come classe politica, altro non è che una diversa, ma tanto più efficiente ed efficace manifestazione del principio di gerarchia. Ciò che s'internalizza, in questo caso, non è la transazione economica, ma la procedura della decisione politica attraverso il parlamento. Si sostituisce a questa procedura la negoziazione come processo di confronto di sistemi di autorità e di poteri istituzionali distinti. Chi è destinato a vincere, in questo confronto? L'esperienza storica ci insegna che non possiamo dare risposte definitive e ultimative.

In ogni caso si può affermare che consenso (ricercato dalla classe politica) e razionalità economica e organizzativa (ricercata dalla dire-

zione d'impresa) possono trovare un punto di equilibrio soltanto in fasi di sviluppo estensivo del meccanismo dell'accumulazione; più raramente possono trovarlo, come è noto, in fasi di stagnazione oppure di sviluppo intensivo dell'accumulazione (esso convive, infatti, con la disoccupazione, con il restringimento della base produttiva, a cui non sempre corrisponde un equivalente ampliamento dell'occupazione nel terziario avanzato). Si confrontano qui due opposte forme della solidarietà sociale: quella politica, che si fonda sul principio della territorialità (non a caso la classe che l'incarna ha così a cuore l'occupazione e il soddisfacimento d'interessi identificabili soltanto attraverso il voto); quella economica, di cui è esempio preclaro l'impresa come unità amministrativa, che si fonda sul principio dell'identità funzionale e su interessi identificabili soltanto attraverso il raggiungimento dei risultati economici e la continuità dell'organizzazione.

Naturalmente assistiamo da alcuni lustri a una costante crescita - sotto la spinta della mobilitazione sociale e dell'espansione della legislazione delle forme di sostegno alle imprese - della solidarietà politica che impone nuove soglie di legittimità e di autorità all'impresa, quale che sia il ciclo economico. A mio parere, tuttavia, si sta sempre più sviluppando, contemporaneamente, un fenomeno diverso per natura e funzione: gran parte di questa «nuova autorità» e «nuova legittimazione» dell'impresa è frutto di un processo endogeno agli attori della solidarietà economica, ossia alle imprese. Non posso qui dilungarmi su questo punto e mi limito a richiamare l'elemento essenziale su cui fondo questo convincimento.

Esso è determinato da una duplice constatazione. In primo luogo, dal fatto che i «gruppi d'impresa» sono destinati ad assumere un ruolo sempre più esteso nei meccanismi oligopolistici e nelle loro specifiche forme di concorrenza imperfetta. In secondo luogo - e vengo alla sostanza del problema - il «gruppo», a differenza dell'impresa, incorpora in sé un grado elevato di riflessività manageriale, di «auto-coscienza», di controllo e regolazione, in vista non soltanto del mantenimento delle *performances* perseguite per adattamento, ma anche in ragione della sua esperienza accumulata e dei compiti che non può non proporsi in futuro. Infatti, se è vero che in un'impresa l'espansione può avvenire anche in mancanza d'una consapevole scelta direttiva, in assenza d'una «cultura dell'impresa» che legittimi attraverso l'innovazione la *leadership*, ebbene, ciò non può accadere nel caso del «gruppo d'impresa».

L'acquisizione e la diversificazione per enucleazione sono i fondamenti dei moderni gruppi «imprenditoriali» e «reticolari».

Il circolo si chiude: la strategia, dall'ideazione al comportamento, è la quintessenza dell'internalizzazione organizzativa. Internalizzazione dei fattori di mercato e di quelli di «non-mercato», naturalmente.

Per questo credo si possa dire che con l'avvento dell'impresa (e del gruppo) «globale» o «reticolare» non siamo che all'inizio della trasformazione vera e propria dei meccanismi di formazione della sovranità, di cui non lasciamo alle nostre spalle altro che i prodromi, e che l'esperienza dei «gruppi d'impresa» sarà decisiva a questo riguardo. L'«autodeterminazione strategica» è destinata a incorporare crescenti funzioni statali, oppure a svilupparsi in intima connessione con la programmazione economica come processo politico, nel tramonto - quale che sia la forma che prevarrà - dell'assolutezza del principio territoriale nella formazione della «sovranità popolare».

Sarebbe tuttavia errato dedurre, dal discorso sin qui reso manifesto, l'assunto secondo il quale l'avvento dell'impresa moderna minerebbe la sostanza storicamente affermata del processo democratico. L'intrecciarsi - nella distinzione - delle forme di rappresentanza e la sfida che tale nesso costitutivo della statualità pone alla sovranità contemporanea, ha un contesto radicale non per il fatto che si pone in discussione l'essenza della democrazia. L'impresa, è il contenuto delle riflessioni che qui seguiranno, quest'assenza ha inverato e invero, ma, inverando, la trasforma. Per comprendere quest'assunto occorre... partire da lontano. Occorre partire dall'interrogarsi in forma comparata seguendo un lungo percorso storico tra ambiente, economia e geopolitica sulla vicenda secolare europea e asiatica. Così facendo si comprende pienamente l'eccezionalità del vecchio continente (e della democrazia). In esso non si erano formati né lo Stato imperiale fortemente centralizzato e burocratizzato, né la gestione della terra «statizzata» ottomana, né l'annichilimento della nobiltà d'origine feudale tipica della Cina e della Russia. In Europa, di converso, la pluralità politica aveva condotto all'equilibrio nazional-statuale sì spesso confliggente, ma proprio perciò fondamento di un decentramento geopolitico che aveva trovato la sua stabilità di lungo periodo, al di là dei conflitti e delle crisi. Un decentramento che aveva, inoltre e insieme, come sue radici e come sue espressioni politiche genetiche, la pluralità del privilegio e della protezione di origine medioevale. Dalle sue istituzioni feudo-vassallatiche si sarebbe poi sviluppata la libertà *dal* potere centralizzato che neppure gli stati assoluti sarebbero riusciti a estirpare. La città «europea», come è noto, fu il focolaio primario di quel decentramento del potere politico e del meccanismo economico che fonderà la libertà «negativa», della difesa del foro della coscienza e dell'esercizio del possesso dell'uomo, così divenuto cittadino nei confronti della mano impersonale dello Stato. Solo in queste condizioni specialissime poté svilupparsi il mercato, il mercato ch'era ed è un sistema di comportamenti e culture, anziché, come troppo spesso comunemente si crede, un meccanismo soltanto impersonale di allocazione delle risorse. Sicurezza del cittadino nei confronti del potere, decentramento e interconnessione tra pluralità dei centri decisionali economici-culturali e molteplicità delle nazionalità o delle sovra-nazionalità originate nel

loro sviluppo dall'equilibrio geopolitico: ecco le radici del «miracolo europeo». Radici che fondano anche - sia qui detto per inciso - la differenza esistente tra civiltà cristiana e civiltà islamica in merito ai rapporti tra chiesa e Stato, tra legge dello spirito e legge mondana, tra prerogative religiose e prerogative della politica. Questa differenziazione è alla base di quella

Definition of the individual as an autonomous and responsible entity (...) This multiplicity of symbolic orientations became connected with a very special type of structural-organizational pluralism in Europe (...) The structural pluralism that developed in Europe was characterized, above all, by a strong combination between lower-but continuously increasing-levels of structural differentiation on the one hand, and continuously changing boundaries of different collectivities, units and frameworks on the other (cfr. J.N. Eisenstadt, *Some Basic Characteristics and Dynamics of European Civilization and Modernity*, in dello stesso, *European Civilisation in a Comparative Structure*, Norwegian University Press, Oslo 1987, pp. 49-50).

Come si può intravedere da questi rapidi accenni, la questione della crescita nella pluralità decisionale e quindi dello sviluppo nel decentramento della politica è inteso, come l'inverarsi di un *continuum* che inizia nella dimensione propriamente «personalistica» del vivere associato e termina nella definizione di una statualità congeniale e pertinente al dipanarsi della differenziazione sociale. Chi ha più compiutamente sintetizzato questo assunto è stato Michael Mann, che così ha scritto, enumerando i fattori fondamentali di specificità della situazione europea:

1) The nominative pacification of Christendom, later largely replaced by a diplomatically regulated multi-state civilization; 2) small, weak political states, growing in centralized-territorial, coordinating and organic powers, but never internally or geopolitically hegemonic; and 3) a multiplicity of party autonomous and competitive, local economic power networks-peasant communities, lordly manors, towns, and merchant and artisan guild-where competition gradually settled into that single, universalistic, diffuse set of private property power relations we know as capitalism (cfr. M. Mann, *European Development: Approaching a Historical Explanation*, in [ed. by] J. Baechler, J.A. Hall and M. Mann, *Europe and the Rise of Capitalism*, Basil Blackwell, Oxford 1988, p. 18).

E il capitalismo è precipuamente, nella sua essenza politica, oltreché economica, un sistema massimizzatore, piuttosto che del profitto, del decentramento delle fonti decisionali, sia nei mercati che

queste ultime contribuiscono a determinare e a definire, sia negli ambienti non di mercato, *in primis* quelli di formazione delle moderni classi politiche: lo Stato e la società politica. Di qui il suo presentarsi, via via che a quello commerciale - che si sviluppa avvolto nella lunga e composita «era feudale europea» - si sostituisce il capitalismo industriale (che tutte quelle specificità, quelle particolarità, quelle connotazioni europee della crescita porta a pieno compimento), di qui il suo presentarsi come una società altamente differenziata e articolata attorno alla pluralità dei centri decisionali.

Il più intimamente connaturato a questa differenziazione, fondandola al crocevia tra mercati e azioni associate, è l'impresa moderna, capitalistica appunto, che porta al più alto compimento quel processo secolare di accumulazione dei prerequisiti per la crescita economica nel pluralismo sociale, prima che politico.

Va sottolineato che questa enfattizzazione da me posta sull'impresa come associazione non va intesa soltanto come implicita polemica contro le teorie neo-classiche della medesima, ma anche e soprattutto per evidenziare appieno l'equintessenza moderna dell'impresa come istituzione fondamentale della società a matrice europea. Il riferimento, lo si sarà forse colto sin da subito, è ai concetti di *einung* (unione) e di *vereinigung* (associazione), così come li aveva a suo tempo posti Otto von Gierke nel suo *Das Deutsche Genossenschaftstrecht* (*The German Law of Fellowship*) del 1868 (su cui si veda ora la recente e splendida edizione inglese, pur abbreviata, a cura di A. Black, con il titolo *Community in Historical Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge 1990, ricca di nuovi contributi analitici): la prima richiamava alla realtà delle associazioni volontarie medioevali che miravano a inserire la persona in un contesto di pieno e totale controllo sociale sulla generalità delle sue transizioni; la seconda definisce la tipica associazione volontaria dal fine specifico non condizionante la persona nella sua totalità, rimanendo libero, l'attore, di stringere altri legami e di far parte di altre associazioni dai fini diversi.

Dove la *vereinigung* è essenzialmente prodotta dalla (e insieme produttore la) differenziazione sociale nel contesto della separazione della persona dallo Stato e della sua libertà di azione nei confronti di quest'ultimo. Naturalmente l'impresa-associazione sorge contestualmente - ed è questa forse la più radicale rivoluzione del capitalismo, così come l'aveva concepito Schumpeter - all'inverarsi di quel formidabile processo di cambiamento rappresentato dalla

tecnologia, che prova la sua focalizzazione nel processo di appropriabilità prodotta dal coordinamento e dall'integrazione di fattori che se fossero rimasti dispersi, parcellizzati nel mercato, non avrebbero potuto consentire l'utilizzazione delle potenzialità tecnologiche via via che esse divenivano più complesse e più intensive rispetto al capitale impiegato. E questo può realizzarsi, appunto, soltanto attraverso l'impresa moderna.

Allorquando il suffragio universale e il parlamentarismo innestano, sui presupposti del pluralismo, l'uguaglianza politica che si fonda sulla rappresentanza territoriale superante il sistema dei ceti, avremo quindi dinanzi a noi la specificità dell'esperienza dello Stato e delle poliarchie moderne cui l'impresa costituisce elemento essenziale.

Chi colse prima di molti altri questo nesso - declinando tuttavia sul versante imperativo del concetto di capitalismo, anziché di impresa moderna - fu Otto Hintze, un pensatore che mi è particolarmente caro e che aveva già intravvisto molti dei temi e dei problemi che gli studiosi a noi temporalmente più vicini ora hanno posto al centro della loro attenzione. (È un peccato che le comunità scientifiche anglosassone e francese siano ancora così impermeabili, salvo poche «grandi» eccezioni, alla cultura tedesca, che molto spesso si rifà *ex-novo* un cammino già percorso da illustri ma sconosciuti predecessori...).

Mi riferisco qui soprattutto al geniale saggio hintziano dal titolo *Wirtschaft und Politik in Zeitalter des Modernen Kapitalismus*, del 1929 (e ora disponibile nella bella raccolta di scritti del nostro Stato e società [Zanichelli, Bologna, 1980, pp. 202-220] curato da Pierangelo Schiera). L'idea generatrice di questo lavoro è quella per cui un'articolazione della storia economica secondo i sistemi economici non è in contraddizione con la più consolidata articolazione secondo le grandi epoche della storia politica. Se i mercati sono un fenomeno che s'accompagna alla costruzione dello Stato - istituendosi così un nesso essenziale tra stato moderno e capitalismo - si può affermare che il

processo della costruzione statale moderna può essere considerato un'impresa: un'impresa politica accanto a quella economica (...) mentre per il capo economico l'imprenditore, è la misura del profitto e della ricchezza a costituire la spinta *immediata* [sottolineatura mia] e il punto di orientamento dell'azione, per l'imprenditore politico, il principe o l'uomo di stato, è la mira del potere e della forza. Ma anche qui, tale mira può aver successo nel

lungo periodo solo nella misura in cui essa riesce a soddisfare contemporaneamente certe esigenze vitali fondamentali della generalità, cioè a certi fini esistenziali sociali. Nell'impresa economica, si tratta della produzione o della distribuzione di merci per coprire il bisogno sociale di volta in volta più impellente di beni d'uso. Nell'impresa pubblica, si tratta della fondazione e della preparazione di strumenti di potere per garantire sicurezze e difesa giuridica (cfr. O.Hintze, *op.cit.*, p. 205).

Noi abbiamo oggi una visione ben più ampia e dell'impresa e dell'azione politica, sapendo che senza entrambe queste forme della vita sociale non si può comprendere sia la formazione della cittadinanza sociale, prodottasi a partire appunto dalle conseguenze che l'avvento dell'impresa moderna ebbe sul meccanismo delle classi e dei ceti dell'industrializzazione, sia la formazione delle identità e delle solidarietà collettive, che sono alla base, con la mediazione e rappresentanza degli interessi, della società politica moderna. Ma ciò che conta è il nesso stabilito da Hintze e la sua «ottica», grazie alla quale possiamo intendere come un processo costitutivo, fondativo, non episodico e transuente, la non riducibilità delle poliarchie democratiche moderne all'azione dei partiti e alla forma statale assunta dal parlamentarismo moderno, per il solo ruolo da questi ultimi esercitato.

Il capitalismo rafforzato, che ora necessita - dice ancora Hintze - di un grande mercato nazionale e tende alla grande impresa, elimina gli ostacoli frapposti dallo stato (...) Esso si libera (...) di molti interventi dello Stato e conquista, con la libertà dai mestieri, maggiore autonomia. Inoltre comincia a influenzare in misura crescente la legislazione, l'amministrazione e la politica. Si può caratterizzare nel modo migliore il nesso fra Stato e capitalismo in quest'epoca [quella che inizia con la seconda metà del XIX secolo] mediante lo stretto legame con il principio nazionale, che assume proprio un significato economico. Lo stato nazionale diviene una comunità economica d'interessi. È l'epoca «nazional-economica». Come nell'epoca precedente l'assolutismo, così in questa è il parlamentarismo la forma dominante della vita statale; ma il parlamentarismo è [noi ora diremo: è *anche*] la capacità del capitalismo di far valere politicamente i propri interessi (cfr. O.Hintze, *op.cit.*, p. 217).

Naturalmente, ed è questo il punto cruciale, questa «capacità di far valere politicamente i propri interessi» è contemporaneamente molto di più, è (secondo la stessa ispirazione hintziana, anche se in una prospettiva più ampia e meno datata) la capacità di *codefinire* la forma stessa di quel parlamentarismo e di quella società politica;

codefinire unitamente al ruolo svolto da quelle altre associazioni tipiche della società di massa dispiegantesi nel pluralismo, *in primis* i sindacati dei lavoratori.

Ciò che interessa, qui e ora, è cogliere il nesso tra istituzioni sociali, dello Stato quanto della società civile, e forma costitutiva del capitalismo industriale, quella forma costitutiva che è l'impresa moderna. Si tratta, insomma, di cogliere la natura costitutiva delle poliarchie democratiche capitalistiche che hanno alla base un'interrelazione, un mutuo scambio, una correlazione che può volta a volta vedere oscillare il pendolo verso l'uno o l'altro polo di tale correlazione, ma che correlazione e interrelazione sempre rimane: tra polo dell'economia, incarnato nell'impresa e polo della politica, incarnato nello Stato e nei partiti. È precipuamente questa reciproca integrazione a qualificare, da un lato l'impresa come un'istituzione che rompe il rapporto monistico tra Stato e cittadino e ridefinisce il primo, e dall'altro lato la stessa partecipazione politica, che non può più essere riduzionisticamente concepita come partecipazione politica.

Interrelazione, non predominio d'un termine sull'altro. Quanto sia importante affermare questa concezione al fine di distinguere l'esperienza democratica europea, emerge chiaramente allorché guardiamo in forma comparativa all'esperienza (tutt'altro che terminata) delle società dittatoriali a economia statizzata.

Qui ciò che è essenziale è l'inesistenza dell'impresa come centro autonomo e decentrato di definizione del mercato e della statualità, così come accade (sempre più a fatica e con sempre meno difficoltà salvo che in Cina, Nord Corea, Cuba) nel campo dei partiti e della partecipazione politica.

Riflettere sull'esperienza di questi paesi (così come ci ha insegnato il Kornai di *Growth, Shortage and Efficiency* [Basil Blackwell, Oxford 1982]), implica abbandonare una visione riduzionistica della politica come dominio, in cui prevale l'esogeneità rispetto all'economico. Vale piuttosto il predominio di questa sull'economia, per cui la volontà politica diviene un elemento endogeno, invece, del sistema economico e della sua regolazione.

Se è pur vero che

quatre types d'agents fondamentaux semblent ainsi devoir être pris en compte dans la modélisation des systèmes économiques socialistes: le centre politique-planificateur, les administrations intermédiaires, les directeurs (d'entreprises), les travailleurs conservateurs (...) [è altrettanto vero ch'essi

funzionano in quanto] agents macro-, méso-, et micro-économiques pour les deux derniers (cfr. B. Chavance, *Introduction*, a sous la direction de B. Chavance, *Régulation, cycles et crises dans les économies socialistes*, Edition de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris 1987, p. 9),

laddove le micro-decisioni sono, nella sostanza, ininfluenti rispetto a quelle assunte dai macro-decisi, tutti impersonificanti la «mano gerarchica» del partito unico. Predominanza, appunto, anziché interrelazione.

La specificità dell'esperienza poliarchica moderna, analizzata a partire dal nesso esistente tra impresa e società, può ora essere colta in tutta la sua esemplarità e in tutta la sua chiarezza, riflettendo in modo comparato, seguendo la falsariga dell'ultima grande fatica che Alfred D. Chandler jr. [with the assistance of Takashi Hikino] ha portato a compimento: l'imponente libro dal titolo *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism* (The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1990). Si può così cogliere pienamente come sia impossibile, ancor oggi, nella globalizzazione e nella transnazionalizzazione ormai irreversibile, definire il volto del moderno capitalismo imprenditoriale su sole basi economico-produttivistiche, evitando di misurarsi con quel nesso societario che abbiamo visto essere invece attivo e operante in quanto elemento costitutivo dell'esperienza della democrazia di matrice europea. Chandler distingue infatti tre grandi forme del capitalismo industriale contemporaneo: il «competitive managerial capitalism»; il «personal capitalism»; il «cooperative managerial capitalism». Esse corrispondono a specifiche e differenziate esperienze nazionali: gli Stati Uniti d'America, la Gran Bretagna, la Germania. Nel primo caso la contestuale affermazione della capacità d'investimento nei tre fondamentali campi della produzione, della distribuzione e del management, unitamente all'eccezionalità del grande mercato interno e all'affermazione conseguentemente precoce della grande impresa (che ha eretto potenti barriere all'entrata nei confronti di nuovi competitori su scala mondiale), hanno fatto sì che l'integrazione tra l'economia di scala e quella di scopo potesse pienamente realizzarsi. Il tutto nel completo dispiegarsi del meccanismo del mercato, non soltanto a fronte del versante produttivo, ma anche di quello allocativo dei capitali, come è esemplarmente dimostrato dalla prevalenza dei meccanismi borsistici rispetto a quelli bancari per garantire il finanziamento alla grande impresa.

Quest'ultima, richiedendo colossali investimenti e grandi quantità di capitali intangibili non ha più potuto, a partire dall'inizio del secolo, esser gestita su base familiare: di qui il proliferare delle corti e delle burocrazie manageriali, legittimate dalla continuità dell'organizzazione economica, anziché dalla massimizzazione patrimoniale e impegnate nella riformulazione continua dei criteri gestionali per garantire l'efficienza dell'impresa.

La prevalenza della forma concorrenziale - grazie anche alla forza della legislazione *anti-trust* - va di pari passo con l'acme del capitalismo manageriale, che travolge tutti gli ostacoli familistici e si configura come l'emblema del pluralismo competitivo, in una singolare plasticità rispetto alle forme politico-statuali nord-americane. Tutt'afatto diverso il caso del capitalismo inglese. Il suo essere un «capitalismo pionieristico», non ha avuto come conseguenza il mantenimento di una posizione di comando su scala mondiale. Anzi, i vantaggi competitivi tecnologici e di mercato accumulatisi grazie al ruolo di battistrada da esso assunto, non hanno potuto essere rinnovati e conservati - salvo che in alcuni particolari settori merceologici - per la mancata costituzione della proprietà personal-familiare con il controllo manageriale. E i reticoli parentali, clientelari, di status sociale, prima che meritocratici, hanno impedito un ricambio della classe dirigente industriale, massimizzando ricchezze patrimoniali piuttosto che propensione al rischio e all'investimento, apportando un contributo di primaria importanza alle cause del declino dell'economia britannica. Qui, piuttosto che la politica, è la società, la sua feroce e rigida stratificazione classista perpetuata dal sistema censorio dell'istruzione universitaria, a condizionare prepotentemente le forme d'impresa. E con essa, ecco il nostro nesso, l'intera società, più «bloccata» di altre, meno intimamente modernizzante non soltanto di quella americana. Ancora diverso il caso tedesco. Come già avevano intravvisto nella sostanza, le tesi del «capitalismo organizzato», occorre sottolineare come al declino della proprietà familiare non abbia corrisposto l'emergere di una competizione altrettanto spiccata quale quella che rivela il caso americano.

Nel caso tedesco la managerialità della grande impresa si sposa con un reticolo di relazioni e di accordi di lungo periodo che hanno al loro centro il ruolo finanziario e imprenditoriale insieme della grande banca universale, che si sposa efficacemente con la propensione alla continuità della grande organizzazione della dirigenza industriale come professione. La cultura diffusa di una statualità buro-

cratico-weberiana si rivela qui un formidabile prerequisito per lo sviluppo di questa specialissima forma di moderno capitalismo d'impresa che, in tutt'altro contesto spirituale, ha moltissimi punti di contatto con quello giapponese (che unisce a tutto ciò una ancora spiccata funzione del clan e della famiglia allargata).

S'intravede, da questo sforzo comparativo, non soltanto che le «organizational capabilities» sono il cuore della dinamica della crescita, ma che esse, per il differenziato modo in cui storicamente - e ancora nazionalmente - si articolano, contribuiscono prepotentemente a configurare lo stesso assetto della democrazia e della statualità di quei paesi. Ma sino a ora ci avviciniamo soltanto al problema nei suoi termini più empiricamente descrittivi, pur avendo ormai sufficiente materiale per garantire alla ricerca un sicuro punto di riferimento teorico. Il compito del futuro è quello di unire nello studio della poliarchia democratica l'analisi delle forme d'impresa e quelle dell'implementazione di una società politico-costituzionale altrettanto differenziata e composita. Chi saprà assolvere a questo compito?

LA SPECIFICITÀ E L'ALTERITÀ

Capitolo Primo

ANCORA SULL'IMPRESA:

ORGANIZZAZIONE COME ASSOCIAZIONE

Non si può certo pensare di poter rispondere qui alla domanda con cui si chiude la Parte Prima di questo lavoro. Ciò che è possibile ipotizzare, tuttavia, è indicare una via per una «risposta possibile». Ed essa ci conduce nuovamente alla necessità di riformulare teoricamente sia l'impresa sia la democrazia. O almeno di iniziare a intravedere questa riformulazione, per la quale le mie forze certamente, da sole, non sono sufficienti. Torniamo, dunque, al tema esaminato nel Capitolo Primo della Parte Prima, per affrontare poi i problemi della democrazia al termine di questo saggio. Essenziale è riprendere il motivo dell'impresa come associazione, sottolineandone le implicazioni sul versante della cooperazione e quindi dell'organizzazione, come specie moderna dell'associazione. Solo un approccio diacronico e dinamico può spiegare l'invarianza, nel cambiamento, del fenomeno associativo di uomini rispetto a tecnologie e prodotti. Fenomeno che si presenta come continuità precipua delle pur svariate forme della differenziazione sociale. Una differenziazione via via sempre più articolata in sistemi di aggregazioni organiche delle volontà e dei valori normativi, dai quali scaturiscono procedure e interazioni sempre più complesse. Un'aggregazione «per l'associazione», dunque, insieme «volontaria» e «determinata», mai spontanea, irriflessibile, «biologica». E per questi suoi caratteri costitutivi inspiegabile (tale circolo virtuoso che si diparte dalla differenziazione per giungere all'associazione), con il ricorso concettuale all'impersonalità autoregolata del mercato. Essa fonda e spiega la forma prevalente del movimento di differenziazione, ma non può spiegare e fondare quello associativo (che incorpora in sé nuova differenziazione e quindi la distribuzione di potere, autorità, controllo), se non come opposizione al mercato medesimo. Forma di questa opposizione molteplice e diffusa è l'impresa. Per questo, essa, con il suo sorgere, pone fin da subito il problema del rapporto tra dimensione micro e dimensione macro-sociale, ossia tra subsistema e sistema interno alla sua complessità.

Ripensare l'organizzazione diviene allora il problema centrale, a partire da quell'identificazione di una triade di sistemi organizzativi che aveva riproposto l'analisi di J.D.Thompson. Essi, mentre valorizzano il *quid* tecnico-economico di un nucleo che massimizza l'effi-

cienza tramite routines, affidano al sistema esterno il confronto con l'ambiente per adattarsi, sopravvivere, competere e a quello manageriale la mediazione tra i due, per metabolizzare e regolare gli input e i compiti necessari per le *performances* dell'organizzazione. Il modello simoniano di razionalità, senza cadute irrazionalistiche, è in questo caso prevalente a livello di sistema interagente i sottosistemi, anche se uno di essi «lavora» con l'obiettivo della massimizzazione tipica dei sottosistemi tecnici a razionalità strumentale. Questo approccio è decisivo perché, in primo luogo, riconosce la pluralità di razionalità e culture organizzative nel contesto di una specificità «d'impresa» in cui tali pluralità non sono assimilate a quelle di qualsivoglia organizzazione, *in primis* a quelle non orientate al profitto, come troppo spesso l'analisi organizzativa fa con troppa indistinta leggerezza. Ed è decisivo perché, in secondo luogo, contribuisce a definire l'interconnessione esistente, *grazie all'organizzazione*, tra imprese e mercati e istituzioni, tra imprese e ambienti di mercato e non di mercato. Si pongono così le basi per comprendere l'«interpenetrazione strutturante» tra sistema delle imprese e sistema della politica, che è il problema che ci assilla.

Da questo punto di vista la recente trasformazione profonda della teoria dell'organizzazione consente di non sottacere il contributo decisivo raggiunto dallo sforzo analitico qui prima richiamato, ma di riformularlo all'interno e nel contesto del grande cambiamento paradigmatico emergente in questa disciplina. Il passaggio dalla concezione dell'organizzazione come strumento a quella come processo, insistendo sulla pluralità delle logiche di azione organizzativa, anziché su un monolitico principio di razionalità, prepara il decisivo e rivoluzionario mutamento di orientamento che fa sì che l'organizzazione, più che dipendente dall'ambiente, venga intesa come associazione (secondo lo spunto prima proposto) che costruisce il suo ambiente, essendo quest'ultimo l'arena di plurime dinamiche organizzative. L'assunto della storicità è consustanziale a questo approccio, con il suo insistere sulla dinamica processuale e sui meccanismi di apprendimento.

Così come è fondamentale, di conseguenza, la discrezionalità, la creatività, l'irriducibilità antideterministica degli attori (economici nel nostro caso) a fronte di una gerarchia che non può essere soltanto definita rispetto al mercato, in una sorta di statica ipostatizzazione:

Se la gerarchia è considerata la norma, il potere discrezionale è la misura

delle possibili deviazioni che possono condurre alla patologia nella forma del fallimento o alla sopravvivenza e allo sviluppo dell'impresa attraverso strade finora inesplorate (...) Gli economisti hanno tentato di identificare le risorse strategiche, ma i loro risultati si sono rivelati deludenti (...) in certe condizioni, infatti, utilizzando intelligenza, immaginazione e mobilità sociale il posto interno può trovare metodi nuovi e perfettamente efficaci e scegliere una configurazione strategica che non è una pura e semplice imitazione delle prassi economiche dominanti. Strategie e potere discrezionale non possono essere quindi isolati dal potere interno ed esterno dell'impresa. (L. Karpik, *Organizzazione, istituzioni e storia*, in S. Zan [a cura di], *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna 1989, pp. 378-388).

L'operazionalità euristica di un simile approccio, risiede nell'apporto che esso fornisce a coloro che non vogliono teoricamente ridurre l'impresa a un massimizzatore di profitti e di continuità organizzative e a un decisore di qualità e di prezzi. L'elemento dell'organizzazione come momento dell'associazione tra soggetti portatori di strategie di comportamenti, di culture (andando dall'orientamento all'azione più riflessivo a quello meno riflessivo) emerge con tutta nettezza. Così come emerge l'ambiente popolato non soltanto di organizzazioni economiche, ma da associazioni e società politiche e civili con cui l'impresa continuamente interagisce e che in larga misura, come la gran parte dei gruppi organizzati attivi nelle moderne e passate società, contribuisce a codefinire. Con quelle conseguenze sul meccanismo costituzionale e politico che ho in parte già indagato e su cui ancora dirò qui appresso.

L'impresa viene così definendosi come momento della crescente differenziazione della società: questo è l'arcano reale sottostante all'epifenomeno funzionale della polarità mercato/gerarchia. L'impresa come specie delle forme sociali che comprendono anche le associazioni economiche del tipo del gruppo relativamente grande che garantisce ai suoi elementi libertà, essere per sé e differenziazione reciproca. E quindi possibilità di discrezionalità per gli attori associati di elaborare comportamenti che nessuna prassi totalizzante può annichilire, pur nei vincoli della razionalità strumentale a fini economici (il «nucleo tecnico» di Thompson) in un - spesso inesistente - gioco a somma zero.

Capitolo Secondo

DALLE ROUTINES ALL'INTERPENETRAZIONE TRA I SISTEMI D'IMPRESA E I SISTEMI POLITICI: UN APPROFONDIMENTO FILOSOFICO

La libertà «vincolata» degli attori nell'impresa è dunque la chiave per comprendere il carattere costitutivo del meccanismo di interpenetrazione tra sistema d'impresa e sistema politico. Si può, in effetti, ipotizzare che ciò che avviene in merito al sistema di mercato avvenga anche in merito al sistema politico. Il primo è costruito da popolazioni di organizzazioni, ch  senza di esse tale mercato, morfogeneticamente e funzionalmente non pu  realisticamente pensarsi.

L'analisi del network - cristallizzazione del comportamento degli attori nel sistema - diviene in tal modo un potente mezzo per la riformulazione del concetto di mercato.   questo un punto fondamentale del ragionamento. Essenziale, a questo proposito,   concepire l'impresa non come attore isolato, quanto, invece, come momento e segmento di una popolazione di attori a finalit  economica, contestualmente e contemporaneamente attivi nella definizione di se stessi e di un mercato che   mercato, *di e fra* organizzazioni.

Queste ultime, e *in primis* quelle preposte alla produzione del sovrappi , quali sono quelle economiche, sono sovradeterminate, nei loro comportamenti, dalle pratiche di apprendimento consolidatesi nelle routines. Occorre comprendere che   attraverso i meccanismi di comunicazione interpersonale che si costituiscono tali routines, di cui   importante elaborare una rappresentazione rispecchiante - nell'astrazione scientifica - la realt  dei processi.

E tale realt  non   circoscritta all'inveramento della comunicazione economica, ma   tutta definita, invece, dalla creazione di processi di generalizzazione simbolica, grazie ai quali, tramite i suoi attori, l'impresa interpenetra e quindi codefinisce i sistemi politici e di mercato.

Le routines fondano dunque l'apprendimento e l'endogeneit  dei processi creativo-evolutivi delle imprese, grazie a un orientamento «problem-solving» per il quale   impossibile stabilire anticipatamente - secondo gli assunti della razionalit  (neo e post-neoclassica) individualistica - quale sia la migliore procedura risolutiva senza avere prima compiutamente valutato l'iniziale configurazione del problema. Ma questa valutazione implica un processo di *generalizzazione* che costituisce la chiave esplicativa dei legami esistenti tra le routi-

nes e i procedimenti di formazione del senso e che stà alla base di ogni processo di cristallizzazione culturale nell'interazione sistemica degli attori: (Ma di ciò dirò più distesamente più avanti).

What do people generally do, them? - ci si è chiesti - They use routines imply «higher level representations of the problems», decomposition into familiar sub-problems, powerfull «rules of transformation» that lead from information about «the problem» to its «solution» (i.e. to the decision) and that do not only apply to single problems but to entire classes of them (G. Dosi, M. Egidi, *Substantive and Procedural Uncertainty. An Exploration of Economic Behaviours in Changing Environments*, in «Evolutionary Economics», n. 1, 1991, p. 161).

La risposta all'iniziale domanda è esatta. Ma è pur vero che la questione essenziale che va sottolineata è che il procedimento delle routines può configurarsi come una pratica intrinsecamente fondata sull'incertezza ed endogenamente produttrice di innovazioni (e quindi di nuove routines) *soltanto* grazie alla configurazione semantica della coevoluzione dei sistemi psichici e dei sistemi sociali che è sino ad ora sfuggita ai pur tanto meritori amici teorici del paradigma evolutivo in economia. Il prodotto di questa co-evoluzione è appunto il «senso», inteso secondo un approccio profondamente rinnovato rispetto a quello husserliano.

Il senso, inteso in questa prospettiva «sovra-fenomenologica», garantisce non soltanto «la completa apertura del mondo e quindi la garanzia dell'attualità del mondo nel senso della sua accessibilità», ma anche e soprattutto una «riduzione delle complessità che (...) permette singoli prelievi, mostrando che ogni prelievo di questo tipo è una selezione che, se così si può dire, si sottopone a una giustificazione» (N. Luhman, *Sistemi sociali*, Il Mulino, Bologna 1990, p. 141). Ed è propriamente questo intreccio tra «apertura» cognitiva al mondo e convalidazione («giustificazione») di tale apertura nell'evolversi dei processi comunicativi che rende possibile sia l'«higher level representation» sia la «decomposition» prima citati, che rendono endogenamente creativo il dispiegarsi delle routines. Ciò è possibile grazie a quel potenziamento culturale garantito dai processi di senso che è espresso attraverso le generalizzazioni simboliche, senza le quali le routines in senso creativo non possono essere né teoricamente concepite né esistere fattualmente. Le generalizzazioni simboliche sono cruciali per il nostro discorso perché esse imprimono identità ai flussi di esperienza che costituiscono i network costituenti

la struttura comunicativa d'impresa. Network, routines e meccanismi di interpenetrazione tra sistemi, garantiti dalla generalizzazione simbolica, costituiscono un meccanismo interattivo in cui tutto si tiene, logicamente e nella realtà.

Solo in questo modo l'apprendimento può permettere sia l'evoluzione innovativa - «l'apertura [infinita] al mondo» e quindi all'ambiente dell'impresa e della società - sia la cristallizzazione, professionale e culturale di questa evoluzione: «la generalizzazione simbolica» come carattere specifico dell'autoreferenzialità dell'impresa, che consente, appunto la interpenetrazione sistemica, permettendo agli attori di attingere al patrimonio culturale del «rapporto con il mondo» husserliano inteso dell'impresa, diviene così il processo di autoreferenzialità essenziale per comprendere in qual modo il senso e quindi la cultura divengono costitutivi dei network evolutivi. Taluni interpreti hanno ipotizzato, in una sorta di riduzionismo tecnologico, e di illuminismo manageriale, che le nuove flessibilità informatiche e progettuali consentano, nel presente, e consentiranno, nel futuro, l'avvento dell'autoregolazione come riduzione dell'incertezza e aumento delle possibilità progettuali dell'impresa. In effetti l'impresa è stata *sempre*, sin dal suo sorgere, un sistema auto-poietico e quindi autorganizzato perché non può sfuggire al processo evolutivo e differenziante della società nel mondo. Il problema non è, quindi, l'auto-organizzazione, quanto, invece (nella coevoluzione dei sistemi psichici e sociali), il crescere del tasso di riflessibilità e di controllabilità semantica che le tecniche e le «razionalità dell'incertezza» rendono via via sempre più potenzialmente elevato e intenso, in quella possibile libertà che è tipica dei sistemi autopoietici e che fonda la differenziazione sociale. Di qui l'importanza delle prassi di generalizzazione simbolica: sono queste ultime che consentono l'evoluzione attraverso le giustificazioni delle azioni che il senso rende possibile e le interazioni tra intenzionalità e comunicazione rese possibili dalla cultura. Il network costituisce la sedimentazione psichica e insieme sociale - come dimostrerò poi - di questo processo di selezione continua della complessità e quindi la stessa evoluzione dell'impresa. Selezione che è innanzitutto selezione dell'interazione con gli altri sistemi e quindi sia con il sistema di mercato sia con quello della politica.

L'evoluzione, del resto, è un processo di avvenimenti non riducibile all'impresa, pur nella configurazione innegabile di quest'ultima come un sistema chiuso, anziché aperto come ci si ostina a decla-

mare troppo irriflessivamente, e proprio per questo interpenetrato da altri sistemi con cui condivide ambienti e - condividendo il mondo - processi di fissazione del senso, che rendono possibile l'integrazione societaria, così come il conflitto e la contraddizione. Al centro di questa integrazione, sta l'interpenetrazione tra la strategia dell'impresa - cristallizzazione delle generalizzazioni simboliche elaborate dagli attori del network che esercitano il potere di definire in ultima istanza il comportamento dell'impresa - e la proceduralizzazione della politica come amministrazione e decisione nelle poliarchie. Ciò che consente di comprendere come avviene questa interpenetrazione è una specifica concezione «dell'avvenimento», superando ogni suggestione marxista e ogni sirena strutturalista a questo proposito. Se l'avvenimento è l'elemento ultimo della struttura dei sistemi - secondo il generale approccio luhmaniano - tali avvenimenti si costituiscono nella tensione di autoreferenzialità e di eteroreferenzialità, secondo la concezione dei sistemi di Whitehead, che mi pare sia ancor oggi la più efficace per comprendere gli elementi costitutivi dei network e delle routines dell'impresa («chiusa» rispetto agli altri sistemi e «aperta» al mondo e al processo evolutivo). Gli avvenimenti non sono infatti definibili soltanto «per se stessi», ma soprattutto in quanto *avvenimenti per altri avvenimenti*. E questo, nella chiusura autoreferenziale, garantisce le relazioni intersistemiche attraverso la comune costruzione del mondo, che è l'orizzonte del senso, ibridato e diffuso in tutti i sistemi e fondamento dell'interazione tra pensiero e azione. In questo modo l'autoreferenzialità può interconnettersi con l'esterno e sviluppare una continuità di attenzione agli ambienti - sino a quello sovradeterminato del mondo - promuovendo una endogena evoluzione creativa che può diventare fattore costitutivo delle routines. «C'est donc le point où le développement d'ensemble d'un processus interne devient dépendant de l'exterieur, se fait soi-même sensible à des choses sur lesquelles les processus n'a pas d'influence directe sur lui-même» (G. Teubner, *La Théorie des systèmes autopoïétique*, in «M», n. 44, 1991, p. 38). Così come i paradigmi dell'irreversibilità e della riproduzione autopoietica presuppongono il tempo - di qui l'assunto storico-critico di tutto l'impianto concettuale da me proposto - la costitutività dell'avvenimento presuppone la creazione dinamica delle strutture e quindi dei network, costitutivi, nel nostro caso, dell'impresa e del sistema politico moderno. Questa creazione è resa possibile dalla coevoluzione del sistema d'impresa e del sistema politico che consente il formarsi

delle aspettative. Esse garantiscono l'interrelazione tra sistemi e tra struttura e tempo, costituendosi come la formula creatrice delle dinamiche evolutive a loro volta autoproduttrici, in guisa di quanto avviene con gli avvenimenti *à la Whitehead*, di nuove aspettative: «Le aspettative acquistano rilevanza sociale, quindi attitudine a fungere da strutture dei sistemi sociali, solo se possono a loro volta divenire oggetto di aspettative» (N. Luhman, *Sistemi sociali*, cit., p. 473). Questa proposizione è cruciale, perché fonda la specificità dei network delle imprese rispetto ai network degli altri sistemi sociali e insieme la possibilità che gli attori acquisiscono, nella specificità, di interagire e di coevolvere con i sistemi esterni all'impresa. Alla base dell'interazione sta la persona, definita come identificazione sociale d'un insieme di aspettative rivolte a un individuo e la dinamica sempre in costante tensione tra persona e organizzazione, tra persona e network, tra persone dei sistemi politici e dei sistemi d'impresa.

Capitolo Terzo

CULTURE E NETWORKS: SPECIFICITÀ E ALTERITÀ DELL'IMPRESA NELL'ORDINAMENTO DEMOCRATICO

La sottolineatura del processo personalistico che non può non essere alla base della riformulazione dell'interpenetrazione tra impresa e società e sistema politico richiama a un problema di grande rilevanza. Da un lato, esso assume il connotato della specificità della formazione dei patrimoni culturali delle imprese rispetto alla generalità di quelli attivi nella società. Dall'altro, esso evoca la necessità della separatezza funzionale dell'impresa rispetto ai reticoli particolaristici attivi nella società civile e in quella politica. Se così non fosse sarebbe impossibile definire quell'interpenetrazione come un contributo alla ridefinizione democratica delle società moderne, producendosi, infatti, una omologazione culturale e istituzionale, insieme, che porrebbe le basi per un dominio autoritario dai forti connotati neo patrimonialistici. Il pericolo è evitato - nelle poliarchie democratiche e autoritarie - per la natura stessa delle culture e delle procedure dell'impresa. Solo nel totalitarismo tale pericolo diviene realtà: ma in questo caso, come è noto e come ho già detto precedentemente, l'autonomia dell'impresa, come sistema di decentramento dei meccanismi economici, viene annichilita. E annichilite sono le sue culture e le sue procedure, con la conseguente «morte» dell'impresa medesima come istituzione.

Ma veniamo ora al nostro problema.

Decisivo diviene in questo ragionare affermare una differenza tra i networks attivi nei diversi sistemi sociali. È questa differenza, infatti, che consente di definire con maggiore compiutezza la specificità della cultura operante nelle imprese e di costituirne in tal modo lo statuto teorico e la capacità comunicativa nella realtà del mondo. La più rilevante area di definizione dei networks *non d'impresa*, ma pertinenti al nostro interrogarsi intellettuale è quella che deriva dalla ormai sterminata produzione scientifica sul fenomeno del clientelismo e dei rapporti parentali, secondo una ormai consolidata tradizione intellettuale. A fondamento di quella che è la posizione euristicamente più stimolante sta la convinzione che le relazioni e i networks tra «padroni» e «clienti», siano non soltanto di tipo diadico e caratterizzate da ineguaglianze nel potere e nello *status*, ma siano soprattutto connotate da una forte reminiscenza di solidarietà ascrittive che convive, tuttavia, con una volontarietà dell'«entrata» in pro-

cessi di aspettazione di benefici reciproci, distinguendosi, in ciò, dai legami propriamente ascritti, tipici della consanguineità (che può essere denotata da questi networks, ma che non può tutti a sé assumerli). Credo che sia opportuno precisare, inoltre, che tali benefici mutui sono immediati, persistenti, e inseriti in una logica di aspettative che li perpetua nel tempo e consente a essi di aderire plasticamente alle trasformazioni dei sistemi e degli ambienti. L'ineguaglianza, la reciprocità e la prossimità, divengono così forze attive di interazione e di trasmissione di una cultura che si rivela tanto più persistente quanto più le sue fonti si distaccano dal senso dell'iscrizione puramente biologico-familiistica, pur mantenendo profondamente le sue storiche radici in quell'area culturale. Il caso più evidente e più studiato di questo superamento d'orizzonte è quello del passaggio dal sistema tradizionale di patronage a quello innovativo del «party broker», dove, tuttavia, non va dimenticato, i contatti personali, *face to face*, continuano a marcare una forte distinzione rispetto a relazioni tipicamente contrattual-impersonali. E da ultimo non si può non ricordare uno dei caratteri fondamentali di questi tipi di networks:

These relations are undertaken between individuals or networks of individuals in a vertical fashion (the simplest kind is a strong dyadic one) rather than between organized corporate group. They seem to undermine the horizontal group organization and solidarity of both clients and patrons, but especially of clients (S.N. Eisenstadt, E. Roniger, *The Study of Patron-Client Relation and Recent Developments in Sociological Theory*, in S.N. Eisenstadt, E. Roniger [ed.], *Political Clientelism, Patronage and Development*, Beverly Hills-London 1981, p. 274).

Tenendo presente questo «sfondo conoscitivo» posso ora elencare qui di seguito, in uno sforzo generalizzante scarsamente debitore della letteratura manageriale, quanto piuttosto da quella sociologico-generale, le caratteristiche dei networks d'impresa e quindi le matrici generative delle culture in queste formati in modo individualizzante (il sistema dei network, infatti, è ricostruibile in guisa nomotetica, mentre, invece, le culture possono solo essere individuate in forma ideografica: questo è un punto cruciale di tutto il ragionamento).

I networks d'impresa si presentano agli attori inseriti nella struttura sistemica come universi già dati e quindi in ciò essi sono prossimi ai meccanismi di «iscrizione» che la persona «eredita», al di fuori di

ogni meccanismo di *Kniship* o di tipo antropologico. Tali networks sono infatti matrici di sistemi di status: «danno» status a coloro che trasmettono (tra interazione e linguaggio e quindi grazie alle culture «ideografiche») le generalizzazioni simboliche del senso, cristallizzatesi nelle routines professionali e funzionali.

Tali generalizzazioni sono tanto più rafforzate quanto più operano networks parentali (in senso antropologico, non biologicamente ascritto) che rafforzano i meccanismi di socializzazione e la omogeneizzazione relativa della dinamica delle differenziate aspettative degli attori. È fondamentale, da questo punto di vista, ricordare che i network e le culture si costituiscono grazie ai diversi «gruppi» esistenti nelle imprese, in una dinamica che pone a confronto culture transorganizzative e «controculture», attive soprattutto nei momenti di trasformazione e di cambiamento. Generalmente è a questo repertorio di temi, a questi patrimoni diffusi e non dominanti che si ricorre nei processi endogeni di innovazione e di autoreferenzialità creativa delle routines.

I networks d'impresa sono quindi distinguibili morfogeneticamente: essi hanno una fase formativa di tipo *funzionale* (delle funzioni d'impresa) e quindi simile alle culture d'impresa ma nel contempo hanno una matrice simbolico-generalizzante che consente l'estrinsecarsi dei meccanismi simmeliani attivi nell'economia monetaria in molteplici forme. Essi rendono funzionali in senso sistemico, e quindi autoreferenziale, processi di interazione che vanno dalla comunicazione di meccanismi selettivi fondati sul dono *à la Mauss* alla «transazione» riduzionisticamente intesa *à la Williamson*. La distintività idiografica, impresa per impresa, delle culture è determinata dal punto di vista in cui ci si situa volta a volta in quel *continuum* di infiniti punti che va dalla reciprocità solidaristica alla logica costi-benefici dello scambio puramente economico, perché mai, questa reciprocità e questa logica, si presentano pure nella realtà, nella astratta distinzione idealtipica. (Il concetto di «clan» a ben vedere, è nato precipuamente per interpretare questa dinamica collocazione nel *continuum*.)

Di qui una dinamica evolutiva culturale che rifunzionalizza continuamente ciò che in un'ottica vetero-modernizzante (quanto a stili interpretativi) chiamavamo «tradizionale». Qualsivoglia trasformazione ed evoluzione verso l'efficienza e la competizione conserva, rifunzionalizza, ibrida, l'iscrizione non biologica, la reciprocità con l'impersonalità contrattuale, la meritocrazia funzionale e monetaria.

Su questa base, del resto, può svilupparsi l'autopoiesi di un sistema chiuso e autoreferenziale di un'impresa che è interpenetrata e interpenetra a sua volta ambienti e sistemi dove quella ibridazione e quella rifunzionalizzazione sono continuamente operanti. Basti pensare alla costruzione sociale, non neo-classica, dei mercati e alla istituzionalizzazione poliarchica del sistema politico, dove network «misti» e «ibridati» - come ho già detto precedentemente discutendo di rappresentanze territoriali e funzionali - sono un carattere costitutivo della società, ieri e oggi. In questo modo si può ben comprendere la centralità dei meccanismi di senso attivi delle imprese: è attraverso di essi che si realizza, appunto, l'infinita apertura al mondo e l'infinita integrazione dinamica con l'ambiente dell'impresa. E ciò è garantito dalla cultura che opera nella griglia «istituzionale» dei networks.

I networks, insomma, fondano i sistemi di regole morfogenetiche della intermediazione culturale. Il richiamo alle regole è decisivo perché ci introduce al paradigma fondativo dell'autorità nell'impresa, senza il quale esso non potrebbero riprodursi e creare i meccanismi di aspettative che le perpetuano nella trasformazione.

Emerge chiaramente da questo contesto di regole una rappresentazione delle procedure per l'ottenimento dell'autorità - potere legittimo, non dimentichiamolo! - che è la chiara esplicitazione di una razionalità «garbage can» inscindibilmente correlata con un sistema di valori etici.

Appare quindi, sulla base della pratica manageriale, un volto nuovo dell'autorità, ossia la sua *responsabilità*. Cosa intendo, in questo caso, per responsabilità? Intendo il suo trasformarsi in un requisito funzionale per fondamentalmente giustificare il sistema di ruoli e di gerarchie esistente nell'azienda. Essa è un complesso di valori giustificativi in cui si riconoscono i soggetti coinvolti dalle decisioni e/o attori delle medesime. (In questa luce essa costituisce un aspetto fondamentale del senso.) Così facendo essa realizza il prerequisito della stabilità nella trasformazione.

Se la stabilità dell'autorità è la fondamentale garanzia per mantenere nell'organizzazione la riduzione dell'incertezza nel cambiamento, essa, appena non è più perseguita o non si realizza, produce un'anomia funzionale che si rivela essere tanto più diffusa quanto più turbolenta, tendente all'entropia, è la situazione aziendale.

Questo si verifica perché la stabilità dell'autorità non è soltanto una funzione per garantire un più efficace coordinamento, ma è soprattutto una risorsa che può essere resa disponibile nell'organizza-

zione per realizzare quello che chiamerei un «fuoco di convergenza» nelle aspettative delle persone coinvolte. Di qui il valore che essa assume per la legittimazione della *leadership*, che è il «punto di fuoco» di quella convergenza.

Convergenza che consente di dar vita a procedure, eque e quindi potenzialmente stabili, che possono via via incrementare l'impegno di ciascuno nel sostenere e nello sviluppare i contenuti della sua azione nell'organizzazione. E questo fonda l'«ordinamento giuridico di fatto» dell'impresa, il suo vero e proprio «sistema politico», pre ed a-partitico e tutto definito dalla sua funzione nella divisione sociale del lavoro.

Questo percorso è essenziale, infatti, per implementare il potere legittimo, come emerge soprattutto studiando i momenti di crisi dell'autorità. Mi riferisco in particolar luogo a conflitti in cui sono coinvolti stili carismatici e patrimoni di risorse investiti nell'organizzazione, quali, ad esempio lo scontro tra professionalità ingegneristiche e professionalità gestionali, con il ridimensionamento delle prime e il loro successivo «recupero»; l'introduzione di nuovi business, di nuove culture e di nuovi sistemi di *status* e di ruoli; l'autonomia delle competenze e la tensione nei confronti del loro ampliamento, oppure della loro riduzione. Tali conflitti coinvolgono la struttura stessa dell'impresa, la sua organizzazione e la sua missione. Di norma il loro superamento viene vissuto con il ricorso a: il ripristino di una cultura «di base» (di solito la missione storica riattualizza oppure una nuova missione distintamente interiorizzata), in cui tutti possono identificarsi; la identificazione di una *leadership* indiscutibile; il continuo incremento della forza di coesione garantita dall'eccellenza tecnica e dal prestigio delle realizzazioni sottoposte alla verifica del mercato.

Questa pratica terapeutica ha tuttavia il suo centro nella figura del leader come portatore di comportamenti equi e di visioni lungimiranti in cui le aspettative, anche in una logica di benefici non a breve termine, possono convergere. Qui stà la traduzione in «linguaggio d'impresa» dei dilemmi classici del pluralismo, ossia della ricerca della cooperazione nella competizione.

I comportamenti equi e lungimiranti devono essere propri anche ai manager, allorquando gestiscono quegli obiettivi che vengono definiti «istituzionali», che hanno tempi lunghi e che richiedono la conoscenza di tutte le «pieghe» dell'organizzazione. Nel leader sono potenziate, del resto, quelle caratteristiche di carisma, di autonomia,

di fiducia, di credibilità che devono appartenere anche al manager, pur in un contesto diverso da quello direttivo generale e strategico.

I meccanismi di identificazione, lealtà e comunicazione, che il primo Simon ci ha insegnato a comprendere, vengono immediatamente alla luce in ogni pratica di riduzione della complessità che abbia contesti di rappresentazione simbolica denotanti situazioni confinanti con l'«anomia funzionale», che è la vera «crisi politica» che può intervenire nel corso dello svolgersi della vita dell'impresa.

Ciò di cui ci si lamenta senza posa nell'organizzazione aziendale è il deficit di «comunicazione organizzativa» per trasferire processi di identificazione e di lealtà nella conservazione dell'autorità: ed è questo che pare essere il momento di crisi essenziale e unificante di tutte le strutture delle imprese nel tempo. Situazione critica perché il mancato passaggio del «testimone» rischia di mettere in discussione la doppia caratterizzazione che la leadership ha assunto storicamente: mediazione tra impresa e ambiente e rafforzamento della coesione interna. La reazione a questo stato di cose è non a caso ricercata - in continuità con l'ispirazione personalistica - su progetti formativi e più in generale di intervento sul fattore umano di cui l'obiettivo precipuo è valorizzare i valori personali, istituire procedure coerenti per garantire cambiamenti e convivenze di culture, sino a istituzionalizzare su queste basi nuovi modelli organizzativi. Tali progetti, laddove sono attuati, dovrebbero abbassare il grado di disorganicità generato da comportamenti che sono individuati come il lascito «non virtuoso» della cultura precedente dei fondatori dell'impresa: autocentrismo, assolutismo, assenza di dialettica interna e rigidità amministrativa.

Tali fattori compongono le procedure di equità e impediscono di identificare un «bene comune» che guidi il pluralismo delle culture etiche e manageriali. «Bene comune» che è nella sostanza una procedura per istituire networks stabili anche nel cambiamento, dando fiducia alle persone, valutandole equamente e così incrementando lo spirito di «corpo».

Tale procedura comune pare, nella sostanza, condurre il sistema organizzativo dalla centralità di un leader carismatico, pur sempre presente nei momenti critici, alla nuova centralità di un leader istituzionale, che porta con sé esperienza e capacità di ricevere e generare fiducia nei collaboratori, superando forme di isolamento, pur creativo, tipiche dei leader carismatici, insistendo, invece, sull'aumento del grado di comunicazione.

Convivono, naturalmente, diverse idee etiche del network che questa istituzionalizzazione via via provoca.

Questa pluralità di valori costituisce, io credo, un fatto che può essere positivamente correlato con le prestazioni di efficienza, anziché essere visto come una potenziale forza disgregante. Del resto non occorre aver timore di discutere di questo potenziale perché esso è presente in ogni organizzazione, soprattutto in quelle che passano dalla diffusività pervasiva di una sola e unificante «cultura organizzativa locale» «forma dominante di controllo» che è tipica delle forme di clan (e che io ho indicato come missione e cultura dell'impresa) a una situazione organizzativa in cui convivono diverse «culture locali» e in cui il legame e il coordinamento è realizzato sia grazie a sorta di meta-culture (come quelle professionali-trasversali tra tutte le funzioni e quelle della, pur declinata in modo diverso, riattualizzazione della missione storica) che permettono l'integrazione, anche se in forme molto meno generalmente unificanti di prima. Emerge qui il problema che io chiamerei non della burocratizzazione *tout-court*, contrapposta sia al clan sia al mercato (e qui risiede, a mio avviso l'errore di Ouchi, come, di converso, quello di Williamson), quanto invece delle «burocratizzazione goulderniana», fondata cioè su sistemi di scambio e insieme di reciprocità, nella ricerca di una rete di valori condivisi. A questo punto il problema diviene quello di stabilire un'integrazione orientata al successo sui mercati e al raggiungimento delle finalità prefissate da diversi gruppi di clan che tuttavia non si riconoscono in un rapporto di solidarietà organica con il contesto istituzionale di cui fanno parte (siamo dinanzi, così, a una meta-anomia funzionale che è il problema di più rilevante interesse operativo, a parer mio, che emerge con nitidezza da tutte le esperienze aziendali). Il problema, se si adotta la prospettiva che ho proposto, è netto e semplice. Il clan è un sistema di mantenimento della fiducia nell'equità a lungo termine, che ripagherà i soggetti dei loro sforzi o li penalizzerà per i loro demeriti, consentendo così mancanze d'equità a breve termine senza distruggere l'unione del clan permettendo un'azione cooperativa nonostante l'incapacità di determinare un'equità specifica. Questa equità a lungo termine generatrice di fiducia produce - ecco il punto - una congruenza di obiettivi che si rivela di fondamentale importanza per le *performances* dell'organizzazione economica.

È questa congruenza d'obiettivi chiari e distinti che si richiede a livello di gruppo tutto intero e di cui si lamenta la mancanza, con le

conseguenze intuibili ben distintamente, ora che abbiamo compiuto il nostro ragionamento.

Naturalmente «pratiche terapeutiche» efficaci possono essere messe in atto. Sono molteplici quelle possibili, ma esse si compendiano nella sostanza nei programmi formativi che pongono al centro la trasmissione «ai giovani» e ai «nuovi venuti» del valore di appartenere a una organizzazione con una lunga storia alla quale si può partecipare stabilmente grazie ai programmi di creazione di un chiaro sistema di equità (altro problema fondamentale che richiede «pratiche terapeutiche» appropriate). A tali programmi deve accompagnarsi uno sforzo del *top-management* a tutti i livelli - *in primis* quello istituzionalmente più elevato - per affermare distintamente una strategia di lungo periodo e quindi una esplicita cultura dell'impresa. Tanto più questa enunciazione sarà stabile, continua e partecipata, tanto più sono probabili conseguenze di successo, che si misurano con la nascita di una diffusa «missione dell'impresa», nella correlazione stretta con i programmi prima citati.

Questa «pratica terapeutica» tende a creare omogeneità sui principi, garantendo eterogeneità delle pratiche e dei valori culturali locali: unitario deve essere il sistema etico che fonda l'autorità istituzionale. Questa unitarietà è fondamentale nei tempi di cambiamento perché essa si rivela più proficua, per garantire flessibilità, di quella un tempo esistente, fondata su un substrato professional-tecnocratico orientato alle pratiche - oltreché - alle missioni di lungo periodo. Questo perché condividere i principi permette una maggiore elasticità e libertà di azione e qui risiede un punto essenziale del ragionamento. Naturalmente questa elasticità e libertà tanto più crescono e si sedimentano quanto più le persone hanno fiducia nell'equità dei premi e delle funzioni, che consentono loro di sperimentare nuove idee e soluzioni nella convinzione che un forte sistema di autorità è alla base dell'integrazione istituzionale dell'impresa in cui operano.

Quanto si è fin qui detto può ben comporsi con la ricostruzione, per via analitica, sub-sistemica, di frammenti convalidanti la generale teoria dei sistemi autopoietici e di una autonomia del sistema politico d'impresa da quello proprio dei sistemi istituzionali della sovranità democratica.

Il problema dei networks d'impresa è da questo punto di vista esemplare allorché si cerca di affrontarlo, così come ho fatto tanto imperfettamente qui, secondo un approccio culturale, che espliciti quindi la mediazione aziendale tra interazione e linguaggio. Centrale

diviene, allora, il riferimento, voglio qui sottolinearlo, al tema delle aspettative e delle persone. Infatti in tutti i sistemi sociali possiamo ritrovare aspettative che si esauriscono con la scomparsa della persona di esse destinataria e aspettative vincolate, invece, ai sistemi di ruolo. Queste ultime e questi ultimi sono apparsi più lentamente, sono emersi dalla storia delle macchine burocratiche e di tutte le organizzazioni formali e hanno rappresentato una tappa decisiva nell'evoluzione dei sistemi sociali.

Tuttavia, anche il sistema d'impresa conferma l'assunto per il quale:

Questo non significa che il «personale» abbia perso progressivamente importanza. Non esiste una «tendenza» dall'orientamento fondato sulla persona a un orientamento fondato sul ruolo. L'evoluzione è (...) caratterizzata dal fatto che ha via via acquisito spessore questa *differenza* anche e soprattutto all'interno delle organizzazioni formali. In esse è necessaria la possibilità di distinguere tra aspettative rivolte a determinate persone e aspettative sostenibili in base a una posizione formale (N. Luhman, *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*, Il Mulino, Bologna 1990, p. 488).

E ciò ha nell'impresa una conferma innanzitutto sul piano dell'efficienza e dell'efficacia, perché è precipuamente ottimizzando entrambe le dinamiche possibili di questa polarità (persona e ruolo) che possiamo ottimizzare la creatività politica dell'organizzazione d'impresa.

Questo perché la differenza, nella contestuale azione di persona e di sistema di ruolo, aumenta i gradi di libertà, perché i sistemi psichici che coevolvono con quelli sociali - e quindi con l'impresa - possono promuovere sia l'identità delle persone, sia (contemporaneamente) possono promuovere l'orientamento al ruolo. Naturalmente tutto ciò è foriero non soltanto di ottimizzazioni, ma anche di contraddizioni e di conflitti. La strategia, la pianificazione operativa ecc., sono pratiche terapeutiche per innalzare il grado di ottimizzazione e abbassare quello di conflittualità e di contraddizione. Infatti, nella loro natura programmatica, queste pratiche si propongono tutte di unificare gli orientamenti allo scopo e quelli condizionali, così da aumentare il grado di accettabilità sociale dei comportamenti teleologici, tipici di sistemi orientati alla produzione e al sovrappiù. Tanto più è necessario disciplinare e rendere prevedibile il comportamento di un maggior numero di persone e di funzioni, tanto più il programma deve essere generalizzante e autonomo dai sistemi di

ruoli: di qui gli appelli alla persona, alle risorse umane, al «fattore umano» ecc., così da massimizzare le identità, nel contemporaneo intensificarsi dell'orientamento del comportamento. Per questo è crescente, con la complessità dei sistemi aziendali, il richiamo ai valori, all'etica (più che alla «morale»). Il consenso sui valori facilita la comunicazione di programmi ampi e non completamente «visibili», incrementa l'adattamento alle situazioni, giustifica - ecco un punto importante - la stessa obsolescenza dei programmi. Tutto ciò viene sempre trasformato, in azienda, in aspettative di comportamento che richiedono sempre più il ricorso al cambiamento continuo dell'organizzazione, nella rivoluzione continua dell'intera struttura delle identità: ciò che era prima puramente personale può ora essere isolato e posto in dinamico e «produttivo» contrasto con obsolescenti e pur disgreganti sistemi di ruolo che si vogliono superare. E i valori possono essere continuamente riferiti al programma, nel tentativo di disperdere le tensioni generate dal cambiamento.

Il confronto tra i networks tipici dei sistemi di «patronage» e di clientele e quelli d'impresa, tracciandone un approccio nomotetico, ci conferma che questi ultimi garantiscono la possibilità di comunicazione delle culture, che sono sempre da studiarsi, invece, ideograficamente, distinguendosi, grazie a esse, ogni impresa da tutte le altre, ma che sono profondamente antitetici nei meccanismi di formazione delle solidarietà e dei meccanismi di mediazioni degli interessi rispetto a quelli della democrazia partitico-istituzionale.

I networks d'impresa creano sistemi di *status* grazie alle generalizzazioni simboliche del senso, che si cristallizzano alle routines professionali e funzionali. Tanto più permangono networks parentali tanto più si rafforzano i meccanismi di socializzazione e di omogeneizzazione delle differenziate dinamiche di aspettative. I networks hanno, quindi, sia una base morfogenetica funzionale, sia una matrice generalizzante, ritualizzando e ibridando meccanismi di identificazione sia alle persone sia ai ruoli, ottimizzando in tal modo, pur tra contraddizioni e conflitti, le potenzialità dell'organizzazione d'impresa. Essenziale è comprendere la generazione, in questi sistemi, dei flussi di autorità che garantiscono la stabilità nel cambiamento.

E di ciò occorre tuttavia sottolineare sia le implicazioni contraddittorie (le anomalie funzionali) sia quelle che ne discendono per le responsabilità personali (ruolo e cultura della *leadership*).

Infine, sottolineando la centralità della concezione della persona e delle aspettative nel contesto teorico proposto, emerge la non op-

posizione tra orientamenti al ruolo e alla persona, quando si insiste sulla specificità ibridante dei sistemi di valori e sulla cruciale importanza della progettazione di programmi generalizzanti - possibili grazie ai networks della comunicazione culturale - per garantire il funzionamento evolutivo dell'impresa.

Ma affermare tutto quanto si è detto sino a questo punto del nostro capitolo implica sottolineare la specificità e l'alterità dell'impresa alle procedure della democrazia: essa ha una sua irriducibile prassi (un funzionamento) che non può comporsi in nessun momento con quelle tipiche della rappresentanza, sia essa territoriale, sia essa funzionale. Ciò che è possibile fare è appunto concepire il suo costituirsi come società intermedia nella sovranità che può contribuire alla formazione della medesima sia attraverso il costruito istituzionale della rappresentanza funzionale interagente con quella territoriale, sia con il «rapporto con il mondo» delle persone attive in essa. Di qui la coevoluzione di psichico e di sociale che interessa e l'impresa e il sistema politico, ma che non si può concretare, da un lato, con l'ibridazione del pluralismo politico nell'impresa e delle procedure culturali per la stabilità dell'autorità e delle leadership manageriali negli istituti della sovranità democratica, dall'altro. Essi rimangono sistemi autonomi e separati, anche se, come abbiamo visto, interpenetrati attraverso l'azione delle persone contestualmente attive nel sistema politico.

Questa separatezza funzionale può essere ancor più chiarita assumendo un altro punto di vista, il più intimo delle società industriali e neo-industriali, ossia quello della produzione e delle forme d'autorità e di potere da questa assunta nel suo svolgersi nella differenziazione sociale. Naturalmente è possibile far ciò soltanto ponendosi oltre l'orizzonte cognitivo che intende i rapporti esistenti nel processo di fabbricazione, di produzione indiretta e di distribuzione, come meri atti economico-strumentali. Secondo l'assunto antiriduzionistico che pervade tutto questo lavoro tali rapporti sono l'e quintessenza della cultura e delle azioni espressive delle persone, quali che siano le contraddizioni anomiche e violente che si aprono in un processo mai pacificato e sempre conflittuale. Ed è, nel contempo, una espressione politica specifica di questi rapporti. Ed è proprio quest'ultimo punto che qui interessa. Di qui l'enfasi che può essere posta sul concetto di «produttivismo», che può definirsi come un agire lavorativo orientato alla ricerca di identità (individuali e collettive), sostenuto da una dinamica degli interessi materiali che possono essere soddisfatti attraverso tale comportamento. Esso si configura come il dispiegamento in forme sociali di una crescita della produttività perseguita attraverso la scelta soggettiva degli attori motivati da valori universalistici.

Il produttivismo non si può imporre agli attori: questo è uno dei concetti chiave della definizione. Solo l'interiorizzazione della ragioni dell'orientamento all'azione possono rendere il produttivismo una pratica sociale dotata di qualche durata e di qualche stabilità. Per questo mi pare si possa comprendere chiaramente perché i concetti di tradizione culturale e di pratica sociale debbono essere continuamente usati congiuntamente per comprendere il produttivismo.

Il fascino della riflessione sul produttivismo (così come è stato precedentemente definito) risiede nella sua ampia, vasta, configurazione storico-concreta. Tale configurazione poliedrica è alla base della non univoca versione politica che il produttivismo può assumere, se per politica si intende propriamente il governo degli uomini e il governo delle cose realizzato attraverso il governo degli uomini.

Evincerei tre modelli di configurazione politica del produttivismo, contrassegnato rispettivamente dal dominio personale, dal dominio

burocratico, dalla partecipazione democratica. Essi sono contemporaneamente denotazione sia dell'agire sociale dei soggetti orientati alla pratica lavorativa, sia di quelli preposti al governo e all'organizzazione di questa pratica medesima. Per il fatto che il produttivismo è una versione dell'attività lavorativa, esso è sottoposto a quelle «regole di esercizio» che caratterizzano questa attività, ma in una misura e secondo una serie di varianti che danno ad esso una forma e un colore specifici rispetto alla generica attività lavorativa. Quali essi siano spero risulterà chiaramente. Prima, però, vorrei sottolineare che il problema del produttivismo è uno splendido caso da manuale per illustrare processi di potere non a somma zero, ma di potere circolante e fungibile in misura non eguale tra gli attori. Infatti, nel produttivismo due processi sociali s'intrecciano: quello, già ricordato, della scelta e quindi della volontarietà degli attori (scelta che non ha nulla a che vedere con la scelta razionale, ma che invece è spesso grondante di derivazioni e di residui paretiani) e quello del dominio su quegli stessi attori che tale produttivismo sollecita. Siamo dinanzi a situazioni che non saprei definire in altro modo se non ricorrendo al concetto di «burocrazia rappresentativa» di Gouldner, usato per descrivere processi di controllo sui subordinati in cui le norme a cui questi sono sottoposti ricevono il consenso di questi ultimi.

Il prototipo più alto ed esemplare del produttivismo da «dominio personale» è quello della «fierezza di mestiere» degli operai specializzati e degli ingegneri della produzione, così come ne ritroviamo traccia nella storia delle società industrializzate. L'essenza di questo tipo di produttivismo risiede nella mediazione individuale e soggettiva delle tradizioni, mediazione che fornisce la giustificazione interiore della validità universalistica della pratica lavorativa. Tali tradizioni sono tutte quelle che fondano una «etica del lavoro». È significativo che esse siano precipuamente di natura teleologica (il lavoro come via per raggiungere la grazia, il lavoro per porre le basi del «sole dell'avvenire»), ma nel contempo siano fortemente «personalistiche», ossia non deleghino ad altri attori il perseguimento e il raggiungimento di quei fini. La determinazione storico-concreta della mediazione individuale e soggettiva è la professionalità, intesa come un *continuum* di infiniti punti compresi tra i poli della scolarità più elevata e del saper fare pratico più consolidato, *continuum* su cui si situano le prestazioni degli attori. La dimensione personale è, quindi, da un lato intesa come propensione alla prestazione di elevata qua-

lità, non rapportata unicamente al compenso, ma anche a una autovalorizzazione etica che, di per sé stessa, costituisce gratificazione e giustificazione della prestazione medesima. Naturalmente il taylorismo e il fordismo sono l'esatto contrario di queste forme di produttivismo e, come è noto, si fondano sulla sua distruzione. La dimensione del dominio, tuttavia, è sempre presente e la «radicalità» assunta molto spesso dalla dimensione personale (pensiamo al potere di contrattazione sul mercato del lavoro che da essa può derivare) non deve far dimenticare che i soggetti portatori di tali tradizioni e gli attori di tali pratiche sono inseriti in un contesto organizzativo. I processi di controllo e di regolazione sono esercitati anche su di loro, o meglio sulle aree della loro discrezionalità e della loro autoregolazione: la qualità e la quantità del prodotto finito sono indicatori utilizzati nel controllo, così come la gerarchia e la estraneazione dalla strategia aziendale sono indicatori della regolazione dei processi realizzata attraverso una rigida divisione dei ruoli.

Ciò che appare essenziale, e che dà un altro significato alla dimensione «personalistica» prima evocata, associandola ora strettamente alla forma di dominio sul lavoro, è la caratterizzazione non impersonale e non burocratica di questi sistemi di controllo e di regolazione. Essi sono interiorizzati sulla base dell'«autorità tecnica», posseduta da attori qualificati secondo una continuità culturale con il patrimonio professionale dei loro subordinati, e di un sistema intersoggettivo e convalidato universalmente di attribuzioni di funzioni e di ricompense a seconda delle prestazioni personalmente erogate. Tutto è fondato sulla validazione consensuale del ruolo e delle qualità personali degli attori (subordinati e non) in base a un codice di autorevolezza tecnica che permette il manifestarsi, questo è essenziale, di conflitti con i sistemi di valori non tecnici e non professionali, rifiutati come non omogenei con i valori di tutti gli attori impegnati in questo produttivismo.

Affatto diverso è il produttivismo da «dominio burocratico», la cui manifestazione più alta, ma non la sola, è stata lo stakanovismo sovietico. In queste forme di produttivismo ciò che è essenziale non è la mediazione personale della professionalità e dell'autorità tecnica. Essa è presente, ma convive con la degradazione tayloristica della medesima e quindi con la glorificazione del principio utilitaristico, della ipostatizzazione a fini presunti di efficienza della divisione assoluta tra esecutori e direttori. È tuttavia importante sottolineare una questione: nessuna forma sociale di produttivismo da «dominio bu-

rocratico» potrebbe svilupparsi senza inglobare e mantenere in sé le componenti della professionalità e dell'autorità tecnica, tipiche della prima esposta forma di produttivismo. Anche se non interessano la totalità degli attori da esso mobilitizzati, tali componenti sono fondamentali per la produzione di derivazioni (si pensi alle tante variegiate versioni del taylorismo sovietico) idonee a diffondere l'influenza della casta che controlla e regola i processi lavorativi, dando vita a una dinamica di emulazione e di incentivazione. Per prodursi, quest'ultima deve, però, fondarsi anche sui contenuti materiali di una logica di diseguaglianza non soltanto tecnica, ma anche di appartenenza o non appartenenza alla casta sociale privilegiata (e quindi non omogenea come una diseguaglianza precipuamente meritocratica). L'essenza di questo produttivismo non sta negli attori che lo praticano e lo interiorizzano, ma nel dominio che su di essi esercitano coloro che lo predicano, secondo una tradizione sì anche in questo caso teleologica, ma che ha una mediazione non più primariamente personalistica.

La mediazione sociale di controllo e regolazione è primariamente personale e burocratica. Non a caso questo produttivismo ha tanto più successo laddove tanto più forte è l'azione della classe politica nella mobilitazione sociale, nella costruzione della stessa società civile. Non a caso tale produttivismo è connaturato a forme di mobilitazione dall'alto delle masse, di forte ideologizzazione dei soggetti, di rigida codificazione della gerarchia castale. Un prototipo attuale di questo tipo di produttivismo è la propensione al lavoro delle masse giapponesi: in una sorta di produttivismo a dominio burocratico su scala aziendale anziché su scala nazionale pare risiedere però - anche in questo caso - la «produzione» della tradizione culturale che dà vita alla solidarietà intersoggettiva tra gli attori.

Faccio notare a questo proposito come sia diversa la tipologia culturale del produttivismo a «dominio personale»: in quel caso la tradizione è spesso aziendale o micro-organizzativa e quando raggiunge una dimensione nazionale il veicolo di ciò non è lo Stato, ma l'organizzazione di rappresentanza degli interessi. Il sindacato dominato dagli operai specializzati, che selezionano con la «loro» burocrazia gli interessi da rappresentare (anche quindi quelli dei manovali) è il più tipico esempio di ciò. Viceversa una versione diffusa di produttivismo a dominio burocratico, è quello dei sindacati dominati dai manovali e dalla burocrazia, i cui posti di direzione sono stati conquistati dalle classi medie: essi diffondono processi di

mobilizzazione delle masse e di ideologizzazione dei soggetti assai simili a quelli diffusi dagli stati in cui vige il produttivismo burocratico come norma. Senonché è simile soltanto la forma del processo politico, mentre la sostanza dei contenuti ideologici diffusi e degli interessi rappresentati è quanto di più diverso e di antindustrialista possa esistere.

La dimensione micro-organizzata, su scala locale, pare sia la matrice solidaristica originaria dell'ultima specie di produttivismo prima evocata: quella da «partecipazione democratica». Anche in questo caso essa può far emergere una interconnessione tra elementi di «fierezza di mestiere» e di «degrado tayloristico» simile a quelli rinvenibili nella specie precedentemente descritta. Tuttavia, pare che esso sia tanto più diffuso quanto più la «fierezza» informa l'orientamento e i contenuti dell'azione dei soggetti. L'essenza di questo produttivismo è sia lo scarto del procedere produttivo a livello macro-economico, sia la non deterministica proporzionalità instaurata con la logica degli incentivi materiali (fattori comuni a tutte le specie di produttivismo) per effetto della condivisione di obiettivi diretti alla creazione di unità economiche democraticamente gestite (fattore specifico e distintivo di questa specie di produttivismo). I meccanismi solidaristici divengono risorse dell'azione organizzata, atta a reperire in modo collettivo beni difficilmente e più costosamente raggiungibili per via individuale, massimizzando non il reddito degli attori, ma la durata dell'organizzazione. Essa è lo strumento essenziale per il perseguimento di quei beni (occupazione, consumo, credito, servizi). Mi riferisco, naturalmente, alle imprese cooperative e ai loro soci. In esse sono rinvenibili prestazioni che sono denominate spregiativamente come «autosfruttamento» (o mediante formule consimili) che sono invece comprensibili come pratiche per la conservazione e lo sviluppo dell'organizzazione. A questo fine i soggetti sacrificano spesso quote salariali e comunemente l'importo del sovrappiù che dovrebbe essere loro distribuito come soci. L'essenza di questo produttivismo è l'identificazione progettuale in una organizzazione sì gerarchica e meritocratica, ma democraticamente gestita, che attiva processi motivazionali alla partecipazione, sia su scala micro, sia su scala macro-organizzativa.

La storia cooperativa è ricca di esempi a questo proposito e che posso qui soltanto richiamare alla memoria e all'interesse di chi volesse approfondire questo punto.

Ma chiediamoci ora: che sarà del produttivismo? E quale forma

di esso prevarrà? E, ancora, se ne affermerà forse una nuova?

È pressoché impossibile, per me, dare risposte a questi interrogativi, su cui è però, essenziale confrontarsi. Mi limiterò a esporre delle considerazioni tratte dall'esame dei fatti del passato e dalla prospettiva di ipotesi future commisurate alla radicalità del nuovo che sta emergendo.

La prima considerazione è la seguente. Il produttivismo da «dominio personale» è sempre consistito nella formazione di «aristocrazie» (in senso paretiano e non sulla sola base di distribuzione del reddito). L'informatizzazione sembra idonea, a monte del suo ciclo di produzione e di introduzione nei processi produttivi a cui si applica, per favorire la formazione su vasta scala e in misura rapida di simili aristocrazie. Rinnovate nei presupposti professionali - il polo del *continuum* su cui si opera è quello della scolarità e della esercitazione e progettazione simbolica - saranno una nuova forma di «personalismo» scientifico-teorico.

A differenza di quanto avveniva in passato, però, queste nuove aristocrazie avranno potere di diffusione e di acquisizione di beni e di prodotti non soltanto all'interno di strutture fortemente organizzate, ma anche nel contesto di strutture più flessibili ed esterne alle grandi cattedrali dell'accumulazione. Un grande campo è aperto alla progettazione per una nuova qualità del lavoro: a questa progettazione è affidato il compito storico di creare i presupposti per cui, anche all'operaio addetto ai processi di robotizzazione e di automazione spinta, nel campo del controllo e dell'integrazione linguistica a immediata rilevanza per le varianze del ciclo, appaia l'orizzonte di un produttivismo da «dominio personale» che sia fondamento di speranze e non di desolanti profezie.

Poche parole devo spendere per il problema del nuovo volto dei due altri tipi di produttivismo. È evidente che il dominio burocratico e la partecipazione democratica possono essere i binari diversi in cui può dispiegarsi il percorso del domani, grazie all'applicazione dei nuovi linguaggi e dei nuovi poteri operativi. Occorre, però, convincersi, a mio parere, che la prospettiva democratica è una prospettiva non così attuabile, come appare, una volta che sia compiuta la scelta del decentramento informatico e per effetto causale di questo decentramento. E così non è affatto detto che l'orientamento informatico e della produzione di software sia meccanicamente consono al produttivismo da dominio burocratico. Fondamentali sono i processi di comunicazione intersoggettiva degli attori e i rapporti politi-

ci tra le stratificazioni sociali. Nel primo caso i comportamenti opportunistici e le vischiosità organizzative tempereranno le utopie autogestionarie; nel secondo l'impossibilità di accentrare una tecnologia così «soffice» da non essere inglobabile, come l'influenza e l'autorità - tecnologica umana non meccanicamente incorporabile in nessun computer - renderanno sempre faticosi i processi di mobilitazione delle masse da parte delle nuove caste burocratiche, statali, manageriali o sindacali ch'esse siano.

In effetti il problema del produttivismo, sarà, in forme nuove il medesimo: l'intrecciare la propensione strumentale al lavoro con la propensione espressiva apportatrice di identità e di senso dell'agire e allo stesso esistere dei soggetti.

Da questo punto di vista sicuramente sorgerà - e in parte è già sorto - un nuovo produttivismo. Penso a un produttivismo «da incorporazione della conoscenza simbolica». Esso si fonderà sulla motivazione di una aristocrazia che potrà trovare nella rapida utilizzazione da parte della produzione di beni e servizi del pensiero più astratto, uno dei valori professionali più nuovi e fino a ora sconosciuti. Tale rapida e contestuale, co-progettata, utilizzazione della risorsa scientifica pura sostituirà la precedente lenta, causale, occulta utilizzazione tecnologica della scoperta scientifica. La mediazione non pianificata tra tecnologia e scienza sarà abolita e al suo posto sarà l'intreccio inscindibile di progettazione tecnologica-progettazione scientifica-progettazione produttiva.

Naturalmente sulla base di questo nuovo produttivismo le precedenti forme da «dominio burocratico», da «dominio personale» e da «partecipazione democratica», si ripresenteranno tutte, perché nessuna rivoluzione tecnologica potrà cancellare le forme sociali di appropriazione del sovrappiù che caratterizzano le società industrializzate. Tutto sarà riclassificato e riformulato sulla base della trasformazione.

Essenziale rimane, tuttavia, l'insegnamento che promana da questa vicenda: essa sottolinea per altra via logico interpretativa quanto s'era affermato nel precedente Capitolo: la distintività e l'alterità dei processi politici dell'impresa rispetto a quelli del sistema istituzionale della sovranità democratica poliarchica.

L'insegnamento che si può trarre dalle riflessioni sin qui svolte è, dunque, quanto mai problematico: occorre ripensare profondamente non tanto e non soltanto il rapporto tra Stato e mercato, quanto il contenuto stesso di quello che si presuppone sia il pluralismo politico nelle società neo-industriali.

Un contenuto che, mentre richiama alle vicende che contribuiscono a definirlo, non può non porre prepotentemente alla nostra attenzione il tema di una ridefinizione profonda del porsi della nostra democrazia.

Mi riferisco in particolare all'approccio prevalente per il quale il profilo del sistema politico può essere inteso privilegiando in primo luogo il dispiegarsi storico-concreto dell'orizzonte dei partiti e dello Stato come amministrazione e come istituzione. Più riflettiamo sulle vicende contemporanee ci accorgiamo, invece, dell'estrinsecarsi in tutta corposità e in tutta importanza del ruolo delle associazioni rappresentanti gli interessi della società civile per la definizione dell'assetto democratico del paese.

E ancora: se l'accento sino a ora è prioritariamente posto - dai pochi studiosi che avvertono una esigenza siffatta - sulle associazioni sindacali dei lavoratori, è giunto il momento di valorizzare sul piano scientifico la rilevanza che, nel contesto della definizione dei processi decisionali pluralistici, assumono sia le associazioni di rappresentanza degli imprenditori sia i gruppi di imprese, sia - e questo è tanto più difficile - le persone nella loro storica concretezza, in quanto portatrici di una molteplicità di ruoli, tra politica ed economia. E questo al di là del pur importantissimo tema dello studio delle articolazioni del sistema statale. Ciò che si pone come inderogabile - a questo punto - è ripensare il concetto stesso di democrazia, intendendola come un processo in cui l'arena decisionale non può soltanto sempre essere limitata al sistema dei partiti e ai loro meccanismi di acquisizione del consenso. È ora necessario riformulare e riclassificare i rapporti tra classe politica e sistema politico da un lato e società civile dall'altro.

Sino alla fine degli anni Settanta il problema era quello di una scarsa autonomia del sistema politico dalla società civile. Lo Stato era presente sotto la specie di ente creatore di segmenti della società civile - che portava in molti paesi ancora i segni dell'originaria

sua debolezza per quel che riguardava la capacità di autoregolazione autonoma - attraverso una mediazione non amministrativa, ma politica. Quest'ultima ancora perdura nella spartizione delle spoglie della rendita partitica. Di qui il circolo vizioso tra clientela, parentela e consenso. Oggi la società civile in ogni parte del mondo è cresciuta e si è rafforzata in forma prima inusitata sotto il profilo dell'autonomia propositiva. Gli interessi si autoidentificano e si autorganizzano esprimendo insofferenza sempre più spiccata per la tutela partitica e statuale. La crisi delle poliarchie scandinave è esemplare in questo senso. Tre sono le cause fondamentali di ciò: il venire alla luce, nella partecipazione civile, prima che politica, di una nuova borghesia industriale formatasi a partire dalla fine della Seconda guerra mondiale; l'affermazione definitiva del lavoro dipendente come soggetto di associazionismo anziché di classismo, con tutte le conseguenze politiche e sindacali di ciò; la crescente insofferenza dei corpi intermedi della società civile per l'invasione della classe politica che è chiamata a ritirarsi da quote rilevanti di occupazione della società. Quest'ultimo fenomeno ha la sua radice profonda nel fatto che il ciclo innovativo della classe politica pare concludersi o essere sul punto di concludersi in gran parte del mondo industrializzato e in quello sottosviluppato (e il fallimento delle ideologie della modernizzazione pare essere il riflesso di ciò). A tale ciclo si sono succeduti prima il ciclo innovativo sindacale-operaio nell'Europa continentale e mediterranea e poi quello dell'impresa e della borghesia in pressoché tutto il mondo dotato di base industriale. Oggi va anch'esso concludendosi per lasciare il posto, sotto la spinta dell'integrazione internazionale, a un nuovo e difficile equilibrio tra sistema politico e associazioni della società civile e questo per via dell'impetuosa crescita che assumerà in futuro la problematica dello sviluppo economico, dopo che le sirene liberiste e stataliste troveranno entrambe il loro fallimento sia all'Est sia al Sud del mondo, per la loro incapacità di costruire *socialmente* e il mercato e la crescita, entrambi inderogabili per non approfondire nell'entropia. Ma ciò richiede l'inveramento d'un nuovo progetto d'intervento delle «mani visibili» nell'economico, più sociali che statuali...

La riflessione è aperta sulla nuova fase che oggi inizia. Se la crisi dello Stato «creatore» e interventista si spingesse sino alla paralisi e al rigetto di tutto l'intervento pubblico, i rischi di indebolimento della supplenza sociale, della regolazione economica, del solidarismo, sarebbero così grandi da porre in discussione l'equilibrio democratico.

Ma i problemi sono pressanti. Viviamo il fallimento della politica allorché quest'ultima vuol essere totalizzante controllo di una società ormai altamente differenziata e autoreferente. Il nuovo volto della democrazia è dinanzi a questo crocevia: rispondere a questo fallimento senza le rigidità e le crisi endemiche sia del pluralismo sia del neo-corporativismo. In fondo lo scacco del pluralismo non è dissimile da quello del neo-corporativismo: per quest'ultimo consiste nella divaricazione tra le funzioni di utilità degli attori rappresentati e di quelli rappresentanti e la necessità - per rendere operativo il patto - d'esser sempre fedeli alla *leadership*; per il primo la necessità di tutte le parti sociali di riconoscersi in un bene comune, sempre più soffocato e negato invece dalla dissociazione sociale, che si esplicita *in primis*, ma non soltanto, nelle pratiche conflittuali.

L'unica via percorribile, impervia e difficile, è quella di un neo-istituzionalismo che trasformi l'autoreferenzialità delle associazioni intermedie nella produzione di una nuova sovranità, garantita, più che dall'intervento statuale, dall'autonomia regolata del sociale, del politico, dell'economico, nell'autoriflessività degli attori sociali organizzati, all'interno del quadro di riferimento delle leggi dello Stato democratico. Sistema nervoso di ciò non può non essere quella nuova classe politica estranea al sistema politico istituzionalizzato, che dà continua prova di sé nel cambiamento della società civile e che si esprime con tanta forza nell'impresa.

Bisogna rispondere a queste domande che promanano dal profondo del sistema sociale. E per far ciò non è necessario, anzi è pericolosamente illusorio, teorizzare e praticare ristrette logiche alternative che irrigidiscono la società politica nei suoi rapporti con la società civile e ne disgregano quelle capacità di mediazione che, *se politica*, nel senso più alto del termine, non è alternativa alla direzione e alla decisione, anzi è la garanzia del successo di essa. Questi processi sono sotto i nostri occhi e non vederli è sintomo di grave arretratezza, di banale improvvisazione che può essere gravida di pericoli.

Ciò che conta ed è essenziale affermare oggi (quando uno Stato forte ed efficiente diviene sempre più la condizione per garantire una competizione economica che sia in grado di dispiegarsi producendo innovazione e benessere), è l'autonomia delle associazioni della società civile dal sistema politico contestualmente alla possibilità per esse di codeterminare le scelte fondamentali per tutto l'assetto sociale.

Associazioni, libere da ideologie e obbedienze partitiche, pronte sì all'insopprimibile conflitto sociale, ma altrettanto disponibili, e prioritariamente, alla cooperazione, così da essere, per loro interna forza e forma istituzionale di fatto, soggetti sociali e politici, non monolitici, ma internamente articolati. E quindi portatori di interessi reali non solo economici (quanto riduzionismo nel coniugare soltanto imprenditorialità con mercato!), ma anche sociali, che si configurano, nella loro autonomia, come parte costitutiva di un sistema politico finalmente più ampiamente inteso. Un'associazione, insomma, componente consapevole e indispensabile della stessa società politica.

La modernità di una proposta siffatta e la sua credibilità risiedono nel fatto, a mio parere, che così costruendo il volto nuovo della democrazia, si supererebbero i miti e le illusioni dei corporativismi vecchi e nuovi, e le sirene abbacinanti e bugiarde degli scambi di un sempre più improbabile mercato politico. Si affermerebbe, invece, raccogliendo una eredità che è ben più viva di quanto non si creda nell'azione passata e presente delle associazioni, la concezione autorevole di una democrazia veramente pluralista, nella quale i processi di governo coinvolgono sia i cittadini come titolari di diritti politici, sia gli organismi che li organizzano e li rappresentano sui vari piani e campi della vita collettiva.

In questo orizzonte la soggettività non è un privilegio, né un'esclusiva, ma la conseguente proiezione a livello istituzionale di un potere politico di fatto che vive allo stato diffuso della società e che, una volta riconosciuto, è, in definitiva, il solo vero modo di essere del potere in una democrazia che si fonda effettivamente su una sovranità politica rinnovata di un mondo in trasformazione.

Queste note bibliografiche servono di guida al lettore per interpretare il percorso logico che ha guidato l'autore nella stesura del saggio. Quallsivoglia intento erudito o esaustivo è escluso.

Parte Prima

RIPENSARE LO STATO E LA DEMOCRAZIA

I. Il porsi non riduzionistico del problema dell'impresa

Il riferimento principale è alla mia introduzione a *L'impresa come soggetto storico*, Il Saggiatore, Milano 1990, dal titolo, *L'impresa come soggetto storico e come istituzione: competizione e nuova sovranità*, alle pp. 3-42. Un contributo che ha ispirato questo saggio è stato quello di Piero Bassetti, a cui debbo moltissimo nell'incoraggiarmi a perseguire le tematiche qui esposte. A Lui va un ringraziamento fervido e sincero. Di P. BASSETTI si veda, *L'impresa e la nuova sovranità*, editoriale al numero monografico di «Impresa e stato», del settembre 1990, ai cui contributi di G. BERTA, P. BIANCHI, L. GRAZIANO, M. MAGGATI, A. MICHELSONS E G. TEUBNER rimando.

II. Dall'impresa all'ordinamento statale

L'incunabolo teorico-fondativo di questo Capitolo è ancora e sempre il pensiero, inespresso e non interamente svolto nelle sue implicazioni decisive, di ADRIANO OLIVETTI, così come reso manifesto in *L'ordine politico delle Comunità. Dello stato secondo le leggi dello spirito*, Edizioni di Comunità, Roma 1946.

Suggestioni fondamentali sono state quelle di P. RESCIGNO, *Persona e comunità. Saggi di diritto privato*, Cedam, Padova 1987 e di M. CALISE, a partire dal suo manoscritto, *The Corporate Sea-change: Looking Backard for the American State*.

III. L'ordine sociale

Su questo tema fondamentale il riferimento a F. TÖNNIES, *Comunità e società*, Edizioni di Comunità, Milano 1963 e all'*Introduzione* di R. TREVES.

Un ripensamento radicale alla questione è offerto dalla recente riedizione critica di O. VON GIERKE, *Das Deutsche Genossenschaftstrecht*, curato in una splendida versione da A. BLACK, con il titolo, *Community in Historical Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge 1990.

Sullo sfondo due grandi paradigmi interpretativi: di M. WEBER, *Parlamento*,

governo e altri scritti politici, Einaudi, Torino 1992 e di M. Kelsen, *Il primato del Parlamento*, Edizioni di Comunità, Milano 1982.

Del resto questi temi erano stati affrontati nel mio *Maggioranza e compromesso. Considerazioni impolitiche*, in «Relazioni industriali», n.8, 1986, pp. 13-28.

Utili riferimenti sono stati quelli, molto diversi tra loro, di G. CAPOGRASSI, *Riflessioni sull'autorità e la sua crisi*, Giuffrè, Milano 1977, R. SWEEND, *Costituzione e diritto costituzionale*, Giuffrè, Milano 1988 e (a cura di M. MARAFFI), *La società neo-corporativa*, Il Mulino, Bologna 1981.

IV. Interessi generali e interessi particolari

Su questo tema il riferimento può esser quello dell'antologia curata da L. ORNAGHI, *Il concetto di «interesse»* (e all'*Introduzione*, fondamentale per impostare il problema, del curatore, alle pp. 3-84), Giuffrè, Milano 1984. Utile il discorso logico di G. LEIBHOLZ, *La rappresentazione nella democrazia*, Giuffrè, Milano 1989 e i saggi raccolti da M. DIERKES e H.H. WENKEBACH, in *Mach und Verantwortung. Zur Politischen Rolle des Unternehmens*, Poller, Bonn 1987, nonché, per implicazioni nel testo accennate, S.E. EISENSTADT, R. LEMARCHAND (ed.), *Political Clientelism. Patronage and Development*, Sage, Beverly Hills-London 1981.

Utili inoltre, P.A. PRESS (ed.), *Governing Under Pressure: the Special Interest Group*, Institute of Public Administration of Canada, Ontario 1982 e J.J. RICHARDSON, *Governing Under Pressure: the Policy Process in a Post-Parliamentary Democracy*, M. Robertson, Oxford 1973.

V. Oltre il pluralismo, verso il neo-istituzionalismo

Il riferimento fondamentale è a N. LUHMAN, *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*, Il Mulino, Bologna 1990.

È decisivo, per un'interpretazione di questo pensiero e per il tema del saggio qui presentato, G. TEUBNER, *Recht-als Autopoietisches System*, Suhrkamp, 1988. A Gunther Teubner sono generalmente debitore di moltissime suggestioni teoriche senza le quali ben pochi passi avrei potuto compiere nel mio lavoro su questi temi. Ma utile, in una prospettiva in qualche modo diversa, è di M. HARTMANN, *Komplexitätssteigerung und Dezentrale Kontextstenerung zur Systemtheoretischen Bewältigung des Klassen Kampfes*, in «Archivées Européennes de Sociologie», xxix, 1988, pp. 51-57.

E importante è la riflessione di J.R. HARRISON, *Pluralism and Corporatism: the Political Evolution of Modern Democracies*, Allmand Unwin, London 1986.

Riflessioni molto importanti sono in L. MENGONI, *La questione del «diritto giusto» nella società post-liberale*, in «Relazioni industriali», n. 13, 1988, pp. 13-32.

VI. La sovranità: un dilemma

Il problema è quello evocato da L. LINDBLOM in: *Politica e mercato. I sistemi politico-economici mondiali*, Etas-Libri, Milano 1979 e poi ripreso, con meno innovativa profondità cognitiva dallo stesso autore in *Democracy and Market System*, Norwegian University Press, Oslo 1988.

Uno sviluppo a me profondamente congeniale è quello di A. PIZZORNO in: *Il sistema pluralistico di rappresentanza*, in S. BERGER (a cura di), *L'organizzazione degli interessi nell'Europa Occidentale*, Il Mulino, Bologna 1983.

Sempre fondamentali sono: di A. SHONFIELD, *Il capitalismo moderno. Mutamenti nei rapporti tra pubblico e privato*, Etas-Libri, Milano 1967 e di G. GILMORE, *La morte del contratto*, Giuffrè, Milano 1988.

VII. Sui fondamenti essenziali della democrazia

Ecco i testi che mi hanno più direttamente guidato nella stesura del Capitolo. E. JONES, *Il miracolo europeo*, Il Mulino, Bologna 1984; S.N. EISENSTADT, *European Civilisation in a Comparative Structure*, Norwegian University Press, Oslo 1987; L. GANSHOLF, *Qu'est ce que la féodalité*, Librairie J. Tallaudier, Paris 1982; J. BAECHLER, J.A. HALL, M. MANN (ed.), *Europe and the Rise of Capitalism*, Basil Blackwell, Oxford 1988; O. HINTZE, *Stato e società* (a cura di P. SCHIERA), Zanichelli, Bologna 1980; O. KORNAI, *Growth, Shortage and Efficiency*, Basil Blackwell, Oxford 1982; B. CHAVANCE, *Introduction a (sous la direction de B. Chavance), Régulation, cycles et crises dans les économies socialistes*, Edition de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris 1987; A.D. CHANDLER JR., *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge (Mass.) 1990.

Parte Seconda

L'IMPRESA E LA RIDEFINIZIONE DELLA POLITICA: LA SPECIFICITÀ E L'ALTERITÀ

I. Ancora sull'impresa: organizzazione come associazione

Sul problema, cito soltanto i contributi che più mi hanno aiutato a riempire di concetti il mio pensiero, in termini generali e riferiti all'argomento centrale di questo lavoro.

W.C. SWAP (ed.), *Group Decision Making*, Sage, Beverly Hills 1984; BIBLIOTHÈQUE DE LA FACULTÉ DE DROIT DE L'UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN, *Le contrat économique international. Stabilité et évolution* (Travaux des VII Journées d'études juridiques Jean Dabin, 1973), Bruylant-Pedone, Bruxelles-Paris 1975; A.T. HADDEN, *The Control of Corporate Groups*, Institute of Advanced Legal Studies, London 1983; J.M. MALBIN, *Parties, Interest Groups and Company Fi-*

nance Laws, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington 1988; P. WILLETS (ed.), *Pressure Groups in the Global System: the Transnational Relations of Issue. Oriented Non-Governmental Organizations*, F. Pinter, London 1982 e la rassegna di O. PASTRE, *Sur une analyse méso-économique du Capitalisme Mondial*, in «Revue d'économie industrielle», n.3, 1978, pp. 156-164.

Utili suggerimenti sono venuti, da G. MARONGIU, *Interesse pubblico e attività economica*, Relazione al Convegno dell'unione Giuristi Cattolici su «Diritto ed economia», Roma, 5-7 dicembre 1991, dattiloscritto.

Rimando inoltre al mio contributo, *A Historical Typology of Group Enterprises: the Debate out the Decline of Popular Sovereignty*, in D. SUGARMAN, G. TEUBNER (ed.), *Regulating Corporate Groups in Europe*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 1990, pp. 193-217; in questo libro collettaneo fondamentali per la tematica qui esposta sono D. SUGARMAN, *Corporate Groups in Europe: Governance Industrial Organization and Efficiency in a Post-Modern World*; G. TEUBNER, *Unitas Multiples: Corporate Governance in Groups Enterprises*; W. STREECK, *Status and Contract: Basic Categories of a Sociological Theory of Industrial Relations*, rispettivamente alle pp. 13-66; 67-104; 105-146.

Un riferimento costante è stato quello a M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *Attore e sistema sociale*, Etas-Libri, Milano 1978; e a J.D. THOMPSON, *L'azione organizzativa* (a cura di B. MAGGI), Petrini, Torino 1988, mentre un'utile suggestione è stata quella di L. KARPIK, *Organizzazione, istituzioni e storia*, in S. ZAN (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna 1989, pp. 378-388, da cui tratto la citazione presente nel testo.

II. Dalle routines all'interpenetrazione tra sistemi d'impresa e sistemi politici: un approfondimento filosofico

L'ispirazione profonda di questo Capitolo è luhmaniana, ma suggestioni sono venute da un'economista che per molti versi è la mia «stella polare»; da E.T. PENROSE di *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Franco Angeli, Milano 1973. Ispirazioni vennero da G. DOSI, M. EGIDI, *Substantive and Procedural Uncertainty. An Exploration of Economic Behaviours in Changing Environments*, in «Evolutionary Economics», n. 1, 1991 (da cui la citazione a p. 161); la citazione seguente è del LUHMAN di *Sistemi sociali*, Bologna, Il Mulino 1990.

Sul problema dell'autoregolazione d'impresa in un'altra prospettiva da quella qui fatta propria, E. RULLANI, *La strategia dell'impresa. Dal post-moderno all'organizzazione*, in «Politica Economica. Studi e ricerche», n. 5, 1990, pp. 33-48; mentre più congeniale è il G. SILVERBERG di *Technical Progress Capital Accumulation and Effective Demand: A Self-Organization Model*, in D. BATTEN, J. CASTE, B. JCHAUSSEON (ed.), *Economic Evolution and Structural Adjustment*, Berlin-New York 1987, pp. 36-95.

Il testo di A.N. WHITEHEAD a cui faccio riferimento (su indicazione di G. TEUBNER) è *Process and Reality*, New York 1929.

La citazione in francese è di G. TEUBNER, *La Théorie des systèmes autopoïétiques* (interview réalisé par V. MUNOZ-DORDE et Y. SINTOMER), in «M», n. 44, 1991, alla p. 38. L'ultima citazione è dai *Sistemi sociali*, a p. 473.

III. *Culture e networks: specificità e alterità dell'impresa nell'ordinamento democratico*

Su questo Capitolo i riferimenti essenziali sono al mio *Per una cultura dell'impresa. Strategia e sapere del management moderno*, Franco Angeli, Documenti ISVET, Milano 1989 e a P. MONZINI, *Cultura d'impresa. Tendenze recenti negli approcci manageriali e accademico*, in «Innos», n. 4, 1991, pp. 1-23, nonché, come sempre, a N. LUHMAN, *Sistemi sociali*, da cui cito in ultimo a p. 488. E inoltre S.N. EISENSTADT, E. RONIGER (ed.), *Political Clientelism, Patronage and Development*, Sage, Beverly Hills-London 1981, da cui cito a p. 277, nonché J.C. SCOTT, *Corruption, Machine Politics and Political Change*, in «American Political Science Review», n. 4, 1969, pp. 1142-1158 ed E. GELLNER, J. WATERBURY (ed.), *Patrons and Clients in Mediterranean Societies*, London 1977.

E inoltre J. RAZ (ed.), *Authority*, Basil Blackwell, Oxford 1990; A.L. WALKINS, W.G. OUCHI, *Cultura e prestazione aziendale*, in B. BERNARDI (a cura di), *Controllo e organizzazione. La ricerca di un nuovo paradigma*, Petrini, Torino 1990, pp. 103-126; W.G. OUCHI, *Markets, Bureaucracies and Class*, in «Administrative Science Quarterly», n. 25, 1980, pp. 129-143; e R.C.D. NACAMULLI, A. RUGIADINI (ed.), *Organizzazione al mercato*, Il Mulino, Bologna 1985.

Fondamentale sempre è il riferimento ad A. GOULDNER, *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement*, in «American Sociological Review», n. 2, 1960, pp. 161-178.

IV. *L'irriducibilità della produzione al sistema politico*

Questo Capitolo riprende i contenuti essenziali di una conversazione da me svolta presso il Centro Sociale Ambrosiano di Milano nell'ottobre del 1990. Ringrazio gli amici che me ne dettero l'occasione: Mauro Magatti e Lino Dui-lio. Il riferimento a Gouldner è stato anche qui decisivo.

V. *L'orizzonte di una nuova democrazia?*

Qui le note «taccioni» in una enunciazione di ancora irrisolti problemi che vogliono essere insieme epilogo e memoria per nuove fatiche.

*Finito di stampare nel Maggio 1993
dalla Graphos con il coordinamento tecnico
del Centro Stampa di Città di Castello (Perugia)
Realizzazione grafica Càlamo/R. Cervasio*

1990

21. il Campo, *La professione giornalistica in Italia. Anno primo: 1988-1989.*
22. Sartoris, *Tempo dell'Architettura - Tempo dell'Arte.*
23. Bassanini, Ranci, *Non per profitto. Il settore dei soggetti che erogano servizi di interesse collettivo senza fine di lucro.*
24. Maglione, Michelsons, Rossi, *Economie locali tra grande e piccola impresa.*

1991

25. Cuzzolaro, Frighi, *Reazioni umane alle catastrofi.*
26. D'Amicis, Fulvi, *Conversando con Gino Martinoli.*
27. Fabbri, Pastore, *Architetture per il Terzo Millennio. Ipotesi e tendenze.*
28. Cainarca, Colombo, Mariotti, *Nuove tecnologie ed occupazione.*
29. Solito, *Italia allo sportello. Alla ricerca di una cultura del servizio.*

1992

30. Losano, *Saggio sui fondamenti tecnologici della democrazia.*
31. il Campo, *La professione giornalistica in Italia. Anno secondo: 1990-1991.*
32. Lévêque, *L'autonomia al bivio. La Valle d'Aosta fra ricchezza finanziaria e fragilità economica.*
33. Fulcheri, Novara, *Stress e manager.*
34. Bechelloni, Buonanno, *Quotidiani in mutazione.*

1993

35. Mariotti, *Tecnologie dell'informazione ed innovazione nei servizi. Il caso del settore bancario.*
36. Sapelli, *L'impresa e la democrazia: separatezza e funzione.*

